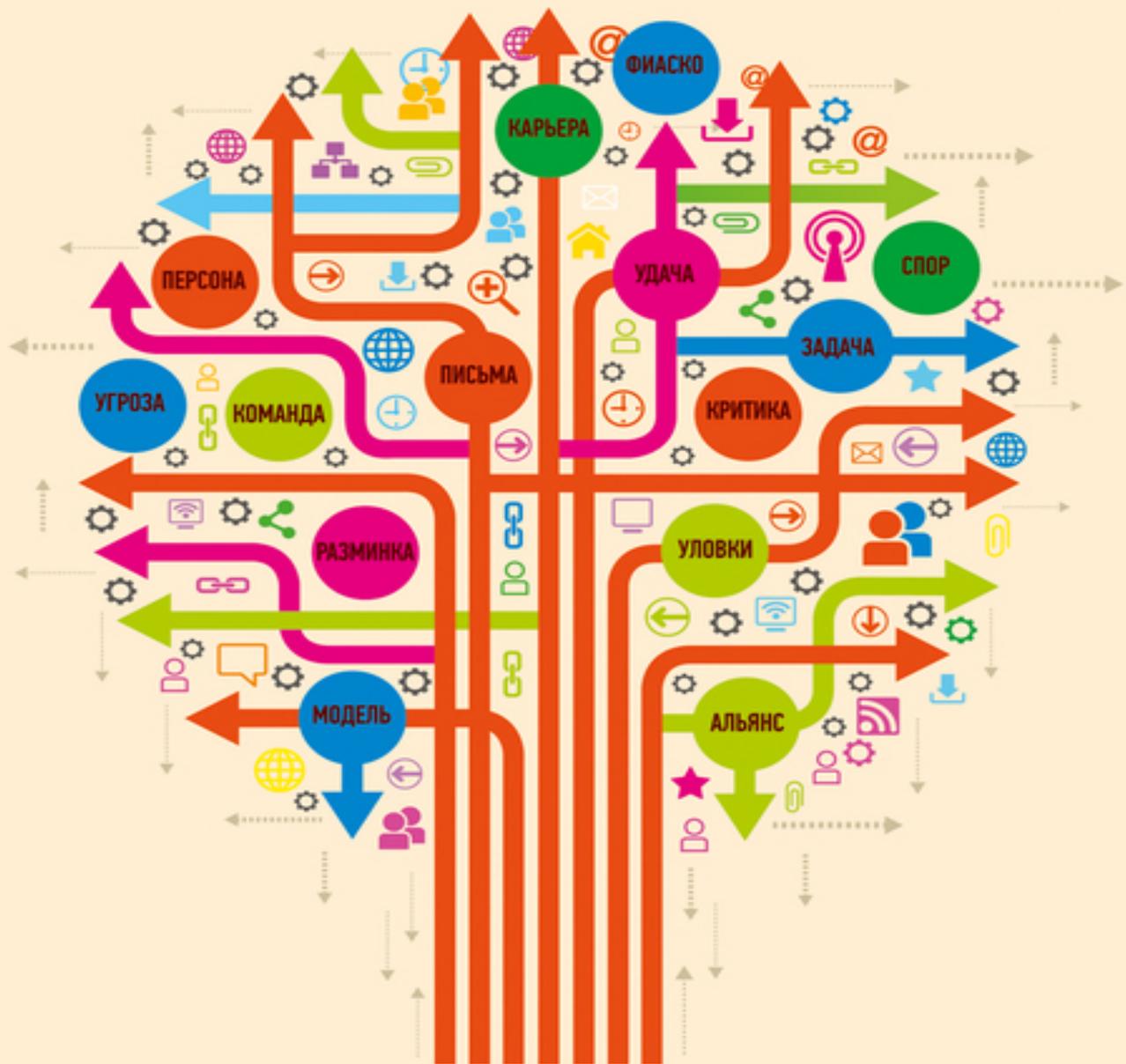


Книга увлекательна и легко читается. В ней подробно разбираются психологические типы менеджеров, их личностные качества, модели поведения, и самое главное, плюсы и минусы этих «типов менеджеров» для бизнеса компании.

*Мария Каменнова, генеральный директор компании «Логика бизнеса 2.0» (ГК АйТи)*



Август-Вильгельм Шеер

# УПРАВЛЯЯ МЕНЕДЖЕРАМИ

**Август-Вильгельм Шеер**  
**Управляя менеджерами**

## От партнера российского издания

Эта книга посвящена играм менеджерского разума: тому, как люди, находящиеся на управленческих позициях, строят свою карьеру, создают обстоятельства и используют приемы, позволяющие им одержать победу в очередной схватке и обойти преграды; как они плетут интриги и как высшему руководству приходится их «расплетать». В общем, речь здесь идет о неотъемлемой части любого бизнеса – поведении и мотивации людей, а также о том, что они в конце концов получают.

Я проработала с профессором Шеером в его компании (IDS Scheer) около 15 лет, и наши профессиональные и человеческие отношения складывались довольно благоприятно. Конечно, он был боссом, но мы дружили и продолжаем дружить, хотя уже несколько лет работаем в разных компаниях. Профессор приезжал в Россию несколько раз в год, мы встречались в других странах на собраниях менеджмента IDS Scheer, выставках, конференциях. Он производил впечатление интроверта: человека неразговорчивого, погруженного в свои мысли. Казалось, он не слишком много внимания обращает на людей; его высказывания в адрес коллег и общих знакомых всегда были сдержанными, и он спокойно относился к обсуждению поведения своих партнеров и подчиненных.

Поэтому мне было вдвойне любопытно прочесть его книгу и понять, насколько обманчиво это внешнее впечатление сухости, эмоциональной скупости и отсутствия интереса к другим людям. В своей книге профессор продемонстрировал неординарную наблюдательность, неподдельное внимание к окружающим и удивительную интуицию в отношении человеческих качеств. Он представил богатую палитру психологических типов менеджеров, моделей их поведения, проанализировал их личностные черты и движущие ими стимулы, плюсы и минусы этих типов менеджеров для бизнеса компании. Такая систематизация не менее достойна

изучения и полезна, чем известные классификации, разработанные профессиональными психологами уровня Изабель Майерс-Бриггс.

Узнать типажи, выведенные в книге, не составит особого труда. Каждый из нас не раз сталкивался с ними в своей профессиональной карьере. Присмотритесь к коллегам – и вы тут же увидите и александров македонских, и джеймсов бондов, и эйнштейнов.

Профессор Шеер не только управляет бизнесом, изобретает новые технологии и делится опытом, он еще и играет джаз. Во всех поездках при нем неизменно его саксофон, и, едва познакомившись с джазменами, он тут же готов с ними импровизировать. Неудивительно, что в книге много джазовых ассоциаций и примеров, показывающих, насколько схожи джаз-банд и команда менеджеров. Автор также размышляет о том, что такое Компания 2.0<sup>[1]</sup>, каким должен быть менеджмент новой формации и какова она – «тоска управленца».

Профессор – мудрый человек. Он рассматривает свой жизненный путь с некоторой интеллектуальной дистанции и дает нам ненавязчивые, но весьма полезные советы: как начать карьеру, как достичь успеха и как относительно безболезненно выйти из этой игры – игры менеджмента, чтобы начать новый этап своей жизни.

Книга увлекательна и легко читается. Чтобы изучить ее и усвоить представленную в ней информацию, понадобится не больше времени, чем занимает поездка на «Сапсане» из Москвы в Санкт-Петербург (или обратно). Найдите время, чтобы ее прочесть, и вы не пожалеете об этом.

*Мария Каменнова,*

*генеральный директор компании «Логика бизнеса 2.0» (ГК АйТи)*

# Глава 1

## Существует ли в природе типичный управленец?

В этой книге ситуации, поведение и качества менеджеров рассмотрены сквозь призму 30-летнего опыта человека, успевшего за это время побыть основателем, руководителем и председателем наблюдательного совета нескольких компаний, в том числе в бурно развивающемся IT-секторе. Это не сухой, сбалансированный отчет. Решение большинства проблем стоило мне многих бессонных ночей. Приходилось принимать непростые решения: приглашать менеджеров на работу, увольнять или переводить на другое место. Радость общения с поистине выдающимися управленцами временами омрачалась необходимостью принятия таких трудных решений.

Если все идет хорошо, главе компании нет нужды вмешиваться. Он лишь участвует в плановых собраниях и телефонных конференциях и с удовольствием выслушивает отчеты об отличном текущем положении дел. Но в период кризиса все меняется. Продажи падают, ценные кадры уходят, конкуренты наступают на пятки, партнеры не хотят иметь с вами дела, курс акций переходит в крутое пике, а полемика на заседаниях правления достигает нездорового накала. Тогда приходится вмешиваться не только наблюдательному совету, но и президенту компании.

О многих тонкостях управления я расскажу на примере реальных ситуаций. По этическим соображениям все имена изменены. Однако все разбираемые случаи взяты из жизни. И хотя эмоциональный накал во многих из этих ситуаций был силен, мне бы хотелось представить немного отстраненный взгляд на них – с позиции мудрости, приобретаемой с годами.

Существующая литература о менеджменте довольно полно отражает нынешние реалии. Например, есть много книг с личными рецептами успеха, более или менее откровенных историй из серии «как я добился цели», написанных успешными менеджерами. Многие из них стали бестселлерами. Но зачастую сложно сравнивать различные рецепты успеха и правильно оценивать их: слишком уж они привязаны к конкретной реально существующей компании и отражают специфическую роль менеджера именно в ней.

В академической литературе по менеджменту есть множество примеров и рекомендаций, касающихся средств и методов управления. На менеджмент авторы данных пособий смотрят сквозь розовые очки, пытаясь преуменьшить значение психологических факторов. Менеджмент подается как ремесло, которому можно научиться. В таком случае можно сказать, что существует типичный менеджер, стандартизированная трудовая единица. Таких переменных, как чувства, мотивация, воображение и амбиции, в предлагаемом уравнении нет. А ведь именно эти факторы играют решающую роль. Весь практический опыт многих авторов учебников по менеджменту сводится лишь к участию в семинарах, а более или менее ответственной управленческой позиции они не занимали никогда.

Тем не менее книги, в которых менеджеры рассматриваются исключительно с точки зрения психологии, также однобоки. Эти работы не отражают типичных проблем, а акцентируют внимание лишь на экстремальных ситуациях. Управленец в них предстает человеком, пришедшим на консультацию к психологу. Есть море литературы якобы по практическому менеджменту, где индивидуальные аспекты разрастаются до масштабов так называемых управленческих стратегий – от относительно примитивных до самых изощренных.

Я, конечно, смотрю на проблему с точки зрения человека, которого в первую очередь интересует отрасль высоких технологий – молодая, высококонкурентная и динамично

развивающаяся. Именно поэтому она требует от менеджера проявления самых неординарных управленческих качеств и наиболее привлекательна для преданных своему делу профессионалов.

В этой книге я хотел бы прежде всего подчеркнуть, насколько нужны настоящие компетентные менеджеры. Твердо уверен в том, что нам следует уделять больше внимания выработке четких стандартов, которым должен соответствовать менеджер. Нам нужны и общепринятая система ценностей, и адекватные образовательные концепции для управленцев.

## **Менеджер – объект критики и зависти**

Растиражированный в обществе образ менеджера – жадный до денег монстр. СМИ способствуют укоренению данного стереотипа, ссылаясь на негативные примеры (а они действительно существуют). Тем не менее в мире бизнеса менеджеры пользуются уважением и внушают страх своим начальникам, кресла которых неизбежно становятся заветной целью карьеристов. Менеджеров можно сравнить с хамелеонами. Они защищают и поддерживают коллег, ведут компании и к славе, и к краху. Продукты компаний, возглавляемых опять-таки менеджерами, оказывают на нас влияние – и на работе, и в семье. Менеджеры создают и ликвидируют рабочие места.

Итак, менеджеры, или управленцы, выполняют в обществе важную миссию, которую нельзя недооценивать. Однако ничто человеческое им не чуждо – иной раз даже в большей степени, чем другим людям. Иногда их деятельность напоминает сложную компьютерную игру-стратегию, а иногда – салонный бридж. В их работе многое зависит от интеллекта – как в шахматах. Но важны и командные усилия – как в футболе. В любом случае менеджеры хотят выиграть, а когда проигрывают, иногда ведут себя совсем как дети. Однако игры, в которых нужны терпение и настойчивость, у менеджеров не в чести. И многие заранее готовы мошенничать.

Чтобы завоевать место под солнцем, менеджеры обязаны добиваться выдающихся результатов и демонстрировать исключительные качества. По пути вверх им иногда приходится идти по головам коллег-конкурентов, прибегая к не самым честным методам. Часто это сложные натуры, с которыми коллегам нелегко. Менеджеры могут быть обаятельными, тщеславными, заикленными на власти, коварными, преданными и ответственными. Некоторые – неутомимые трудоголики, другим лень даже свою леность возвести в ранг искусства. Одни руководствуются прежде всего доводами

рассудка, другие – эмоциями. Одни столь же любимы СМИ, как поп-звезды, другие – скучные серые мышки. Очень многие – ходячие генераторы идей, а есть и такие, что просто идут напролом. Но всех менеджеров объединяет одно: они хотят успеха!

## Важен только результат

Кто из нас не видел телеинтервью, в которых тренер футбольной команды вынужден оправдываться и объяснять, почему его команда проиграла, хотя в ее составе столько «дорогих» звезд. Жалкое зрелище! Не помогают ни похвалы в адрес отдельных игроков, ни старое доброе «с самого начала все пошло не так, а потом от нас отвернулась удача». Им не удалось заработать необходимые три очка – и прощай, высшая лига. Тренер просто не смог аккумулировать потенциал своих игроков и направить его на достижение общей цели – победы.

Между тем достижение результатов – суть менеджмента. Не случайно в наши дни менеджмент определяется именно как работа на результат. В общем и целом можно сказать, что задача менеджмента – привести сложную систему в такое положение, при котором возможно достижение желаемого результата.

Я использую термин «система», а не «компания», чтобы подчеркнуть: менеджмент существует не только в сфере бизнеса. Но в этой книге я главным образом сосредоточусь именно на корпоративном менеджменте и рассмотрю «сложную систему» – конструкцию, состоящую из множества взаимодействующих элементов. Она в точности соответствует структуре большой корпорации, в которой вместе работают сотни и даже тысячи людей. Общие корпоративные цели, для достижения которых нужно использовать командный подход, обуславливают взаимосвязь заданий, выполняемых работниками. Таким образом, важным аспектом менеджмента следует считать руководство сотрудниками, разработку системы ценностей, постановку промежуточных целей и создание рабочих структур для достижения общего результата.

Но компания – это не только персонал. Есть еще такие факторы, как ресурсы, сырье, клиенты, поставщики, государство, общество. Список можно продолжить. Все отношения между этими элементами

должны быть систематизированы и развиваться, а менеджеры обязаны их координировать для достижения желаемых конечных результатов, что подразумевает выполнение таких специфических задач, как постановка целей, разработка правильной стратегии для их достижения, организация и мониторинг претворения выработанных стратегий в жизнь. Особенно важно правильно подбирать сотрудников, обучать их и оказывать им поддержку. Управление персоналом подразумевает реализацию властных полномочий. Менеджер должен донести свое видение ситуации до подчиненных так, чтобы они поняли его правильно, чтобы их представление точно соответствовало его собственному.

С точки зрения исторической перспективы первыми сложными системами, нуждавшимися в управлении, были государства. Например, Римская империя – огромная страна, где проживало множество народов, – определенно нуждалась в эффективном менеджменте. То же справедливо и для церкви, и для армии. Подобного уровня сложности коммерческие предприятия достигли лишь в XIX веке, с началом индустриализации. До этого существовали лишь небольшие объединения ремесленников. Координация их работы не требовала специальных навыков. С этим вполне справлялся главный мастер в рамках своих повседневных обязанностей. Таким образом, неудивительно, что первые управленческие концепции возникли на предприятиях не сами по себе, а были позаимствованы из структур, поднаторевших в менеджменте. Щедрым поставщиком опыта стала армия, характеризовавшаяся четкой иерархической моделью.

С тех пор менеджмент развился в отдельную дисциплину и стал предметом научных исследований. Поскольку эта наука в первую очередь касается управления людьми, ее поставили в один ряд с психологией и даже медициной. Как и любая наука, менеджмент представлен множеством ожесточенно полемизирующих школ. Таким образом, ни о каких истинах в последней инстанции,

основанных на достигнутом этими школами консенсусе, говорить не приходится.

Но у меня и в мыслях не было писать академический труд о менеджменте. Хотелось рассказать о людях, выполняющих управленческие функции. И никакого академизма.

Итак, менеджеры – люди, прежде всего включенные в процесс управления. Это означает, что они отвечают не столько за узкотехнические вопросы производства, сколько за управление компанией в целом. Строго говоря, это справедливо прежде всего для топ-менеджеров – членов правления крупных корпораций или управляющих директоров обществ с ограниченной ответственностью. Но управленческие задачи необходимо решать и на более низких уровнях, потому что крупный отдел компании может, в свою очередь, представлять собой сложную систему, а следовательно, широкое поле деятельности для управленца. Если раскрутить эту логическую цепочку до конца, обнаружится, что каждый работник может и даже должен быть менеджером самому себе. Это тем более естественно, если он хочет координировать решение многих задач – таких как проведение встреч, технические маневры, деловые поездки, забота о клиентах и т. д. Именно поэтому существует и такое понятие, как самоменеджмент.

Самоорганизация рабочего, стоящего у конвейера, не настолько ценна: его труд не предполагает принятия решений на свой страх и риск. Ситуация кардинально меняется, если речь идет о высококвалифицированном работнике в эпоху экономики знаний. Умение управлять, в том числе собой, для него важно на всех уровнях. Иными словами, все организационные составляющие компании – от отдельного высококвалифицированного сотрудника и целых отделов до правления компании – с точки зрения профессионального менеджмента очень схожи, самоподобны. По сути одни и те же управленческие задачи пронизывают всю фрактальную структуру компании, хотя в эти общие формулы в конкретных ситуациях на разных уровнях подставляются разные

переменные. За пределами бизнес-среды также существуют сложные организации. Директора больниц, школ и музеев, ректоры университетов, главы некоммерческих организаций – топ-менеджеры, и отрицать этот факт глупо. Соответственно, все больше учителей, докторов, профессоров осваиваются в роли менеджеров.

Именно поэтому важность управленческой премудрости все возрастает. Но недостаточно создать приемлемые условия для внедрения и работы профессиональных управленцев, если таких специалистов нет в принципе. Наглядный пример – государственные организации. Так, в Германии разделы законодательства, касающиеся университетов, претерпели в последние несколько лет значительные изменения. Было признано право вузов на бóльшую самостоятельность. Пространство для менеджерских маневров увеличилось, однако обнаружилось, что профессионалов, способных эти маневры осуществлять, катастрофически не хватает. Таким образом, либеральная реформа законодательства в отношении вузов к желаемым результатам пока не привела.

Многие проблемы связаны с неэффективным менеджментом. И причинно-следственные связи можно отследить. Если экономика страны отстает в развитии от экономик ее зарубежных партнеров, несмотря на хороший ресурсный потенциал, это очевидно связано с неудачным, неэффективным использованием ресурсов, что, в свою очередь, означает нехватку или полное отсутствие грамотных менеджеров. Так, на мой взгляд, в немецкой отрасли высоких технологий очень мало способных менеджеров. Один лишь пример SAP убедительно доказывает, как трудно сформировать управленческую команду в IT-секторе. В 2007 году без пяти минут глава компании Шай Агасси лишь мельком взглянул на кресло, в которое так и не сел: решено было продлить контракт с действующим CEO<sup>[2]</sup>, Хеннингом Кагерманном. Впоследствии на этот пост избрали одного из старых членов правления – Лео Апотекера. Но менее чем через год и он был смещен и заменен

сначала одним, а затем другим председателем правления. Интересно, что оба они учились за границей.

В вопросах исследования и обучения наша IT-индустрия достойно представлена на международном рынке. Но если говорить о разработке продуктов, об их рыночной успешности, мы далеко не в высшей лиге (если не считать SAP and Software / IDS Scheer). В разработке ПО нас обошли США, а в создании оборудования – азиаты. Это бросается в глаза. Какой логотип на вашем ноутбуке, каким программным обеспечением вы пользуетесь? А как насчет вашей цифровой камеры – какой она марки? Но в чем мы точно не преуспели, так это в раскрутке хотя бы одной интернет-компании до мирового уровня. Нет немецких аналогов Google, Facebook, eBay, Amazon, Flickr, MySpace, YouTube или iTunes. Некоторые подающие надежды продукты имели успех на местном уровне, но завоевать глобальный рынок им было не под силу.

Если мы генерируем хорошие идеи, выпускаем грамотных экспертов и в то же время не можем обеспечить себе рыночный успех – значит, нам не хватает хорошего управления. Ведь заставить имеющиеся ресурсы работать на успех – задача именно менеджмента. Признаюсь: все тяготы, связанные с нехваткой дееспособного топ-менеджмента в немецкой отрасли высоких технологий, мне довелось ощутить на себе.

В отличие от нас таким странам, как Южная Корея или Малайзия, удалось добиться выдающихся успехов и повысить уровень жизни с помощью эффективного политического и экономического управления. Они сосредоточились на главном ресурсе – людях, которые получали образование благодаря целевым государственным инвестициям. Одновременно разрабатывались и грамотные стратегии завоевания рынка высоких технологий.

Нам следует извлечь из этого урок: достойно ответить на главные вызовы современности, такие как защита окружающей среды, энергоснабжение, здравоохранение в стремительно стареющем обществе, мы сможем только с помощью выдающегося

менеджмента. Нам понадобится много блестящих управленцев – как в коммерческом секторе, так и в госсекторе, и в правительстве.

По разным оценкам, 5–25 % работников в условиях высокоразвитой экономики приходится решать управленческие задачи. Поэтому нам нужны хорошие менеджеры. А значит, нужно уделить больше внимания понятию менеджмента. Это наш самый важный и в то же время самый скудный ресурс, которому надлежит сыграть решающую роль в достижении благосостояния. В то же время мир менеджмента – его многогранные личности, потрясающие сюжеты, победы и поражения – заманчив и увлекателен.

В наше время принято употреблять профессиональные управленческие термины по поводу и без, однако обычно за ними не стоит соответствующая подготовка. Возможно, потому, что наука менеджмента еще слишком молода. Она возникла, по существу, только после Второй мировой войны – ее рождению способствовали логистические успехи армии США. По сути, обеспечение бесперебойной работы каналов поставки – одна из классических управленческих задач. С тех пор менеджмент и пытается утвердиться в академических кругах.

Обучающие материалы по-прежнему довольно разрозненны и не систематизированы из-за огромного количества разноплановых вызовов, которые вынужден принимать менеджер. Это и пособия из серии «философия лидерства», и описания дежурного набора управленческих действий по подготовке повестки дня очередного собрания акционеров, и советы о том, как положить конец практике систематического откладывания незавершенных дел в долгий ящик.

Основа многих «менеджерских библий», вышедших из-под пера гуру управленческой науки, на самом деле довольно ненадежна. В этих трудах действительно много интересных примеров корпоративных решений, которые привели к успехам или неудачам. Однако всегда неясно, чьи именно аргументы, споры или интересы обусловили принятие того или иного решения. Обычно авторы

ссылаются на опыт IBM, General Motors или Siemens. Но ведь конкретные действия предпринимают люди – не компании, а менеджеры. Только на примере их поведения, успехов и неудач мы можем чему-то научиться. А чтобы понять весь процесс, мы должны проследить его в деталях. Поэтому частое использование термина «философия» в упомянутых выше работах кажется высокопарно-глупым.

Тем не менее в академической литературе по менеджменту подтверждены некоторые заключения, сделанные мной на основе собственного опыта. Кроме того, в ней выработана схема систематизации основополагающих моментов науки управления. Хотя никакой новой практической информации, которая вызвала бы у меня мысль: «Знай я это раньше, не совершил бы этой ошибки», – я отсюда не почерпнул.

В любом случае развитие событий показывает, что менеджмент можно освоить, как и любую другую профессию. В итоге управленческие задачи стандартизируются, а результаты меньше зависят от конкретных личностей. С тем же успехом можно сказать, что «достижение желаемых результатов» – ремесло, которому можно научиться, цель, к которой упомянутый выше футбольный тренер мог бы стремиться. Как и в любой профессии, в любом ремесле, которое можно изучить, в менеджменте есть свой специфический инструментарий, свои подходы. Одни более полезны, другие – менее (что бы по этому поводу ни писали в стандартных учебных программах).

Сегодня менеджеры часто не имеют необходимой подготовки. Они делают карьеру в компании и приходят на управленческие посты с разных позиций, имея различное образование – химическое, инженерное, в области делового администрирования. Все они зарекомендовали себя как вполне успешные специалисты и прошли тестирование на управленческую профпригодность. Но они не получили знаний о необходимом наборе менеджерских инструментов и методов. В лучшем случае они постигают

управленческую премудрость на практике, а многие – никогда. Именно существованием такой системы и объясняется то, что на менеджерские позиции назначаются случайные люди, а не квалифицированные управленцы.

Представьте, что бы случилось, если бы сегодня представителям разных профессий с различным образованием позволили работать врачами, как когда-то. В медицине благодаря росту профессионализма и лицензированию был достигнут серьезный квалификационный прогресс. По крайней мере, ошибки, связанные с недостатком профессионализма, сегодня исключены. Профессии менеджера до этого еще далеко. Она требует сочетания гуманитарных и научных знаний с коммерческими навыками, а потому и более сложного комплексного обучения и лицензирования специалистов.

Поскольку для менеджмента как для дисциплины до сих пор не выработана адекватная учебная программа, влияние личностных характеристик в управленческой среде трудно переоценить. Интересно понаблюдать, насколько изменится ситуация, если процесс стандартизации профессии продолжится. И все же я думаю, что приверженцы упрощенной, «ремесленной» концепции обучения менеджменту слишком оптимистичны.

В бизнес-среде мы никогда не встретим идеального стандартного управленца – только людей из плоти и крови с сильными и слабыми сторонами, с приятными и отталкивающими личными качествами. Личные качества менеджеров в немалой степени определяют их профессиональную деятельность. Потому-то мир менеджмента так интересен. Он дает пищу для журнальных публикаций о скандалах и успехах. Если бы менеджмент был стандартизирован, загнан в строго определенные рамки, позволяющие легко его освоить, журналы, проповедующиеся историями о менеджерах, были бы тоньше и скучнее.

## Топ-менеджмент: в игре только мужчины?

На заседаниях правления по-прежнему можно увидеть преимущественно мужчин. Это касается в том числе и учрежденных мной компаний, и компаний, где я был членом наблюдательного совета. Различные комитеты, с которыми я сотрудничал, также состояли из одних мужчин. Можно вспомнить и Немецкую ассоциацию по информационным технологиям, телекоммуникациям и новым медиа (НАИТ), президентом которой я стал в 2007 году, и Федеральную ассоциацию немецкой промышленности (ФАНП), в которой я состою. В обе эти ассоциации входят главы крупнейших промышленных и IT-корпораций.

В исключительно мужских сообществах всегда явственно присутствует аромат комнат для курения. Даже собрания президиума ФАНП с нарочито мужскими ритуалами кажутся мне чистой пародией: представьте себе группу оживленных мужчин, затягивающихся толстыми сигарами по завершении рабочей встречи. А легендарные холостяцкие вечеринки с участием бывшего канцлера Герхарда Шрёдера в компании менеджеров – с красным вином и великолепными сигарами – стали притчей во языцех.

Традиция курения дорогих сигар после встреч промышленников с канцлером сохранилась, даже когда Герхарда Шрёдера сменила Ангела Меркель. Может быть, сигары в кабинете канцлера остались еще со времен Шрёдера, однако их запасы подозрительно долго не истощаются – похоже, коробочки волшебные и наполняются сами собой. Не знаю точно, какое впечатление на канцлера Меркель производят все эти мужчины. Временами мне кажется, что, предлагая традиционные сигары, она, улыбаясь в душе, думает, что дает своим малышам соски.

Среди 18 топ-менеджеров, названных крупнейшим немецким национальным изданием наиболее достойными упоминания по итогам 2010 года, только две женщины. В списке 50 лучших топ-

менеджеров мира, представленном Harvard Business Manager в феврале 2010 года, только одна женщина (на восьмом месте). В общий список, из которого отбирали лучших из лучших, вошли 1999 кандидатов, из них всего 29 женщин.

Доминирование мужчин в топ-менеджменте – объективный факт. Но сам по себе он отнюдь не свидетельствует о том, что женщины не могут быть топ-менеджерами, особенно учитывая, что представительницам слабого пола приписывают более развитые навыки социальной коммуникации. Тем не менее биологические различия между мужчинами и женщинами, которые сторонники женского равноправия склонны были оспаривать последние 40 лет, все же дали о себе знать. На них все чаще ссылаются как на причину гендерных различий в профессиональной ориентации, в том числе в научных и научно-популярных публикациях по вопросам половой дискриминации. Директор Института гендерных исследований Университета Бремена Герхард Амендт прослеживает склонность женщин к выбору профессий, представляющих собой продолжение их материнской роли. Например, женщины часто становятся учителями начальных классов, воспитателями, сиделками. Необходимость сочетать материнство с работой порождает конфликты, которые проще решить, если специальность не предполагает жесткой конкуренции. Зато мужчинами, как принято считать, «движет тестостерон». Поэтому их увлекают профессии, связанные с открытиями, сулящие большие деньги и успех.

Но следует признать, что нехватка менеджеров – да и просто профессионалов – в IT-сфере обуславливает тот факт, что женщин все чаще нанимают на работу. Огромные усилия предпринимаются для того, чтобы заинтересовать девочек математикой, информатикой, естественными и прикладными науками. Если бы среди инженеров в строительном секторе и на производстве, среди специалистов в области ПО и экспертов-статистиков было больше женщин, то интерес женской половины человечества к этим профессиям пробуждался бы еще в раннем возрасте – в 12–14 лет.

Многие университеты, компании и ассоциации из кожи вон лезут, чтобы увлечь прекрасный пол этими мужскими специальностями. Однако некоторые результаты гендерных исследований говорят о том, что в силу естественных причин продуктивность таких усилий ограничена.

Именно поэтому канадский психолог и писательница Сьюзан Пинкер сомневается в полезности так называемых дней девочек в университетах, придуманных специально, чтобы заинтересовать студенток инженерными науками. По ее мнению, действие женского гормона окситоцина с гораздо большей вероятностью заставит девушек выбрать какую-нибудь медицинскую специальность, чем занятия информатикой. Кроме того, по утверждению психолога, женщины чувствуют себя комфортнее на менее ответственных позициях. Это позволяет им посвящать достаточно времени делам, не связанным с работой. Определенно женщины более склонны заниматься тем, что им действительно интересно, а не заикливаться на деньгах, власти или карьере.

Менеджер по подбору персонала как-то рассказала мне, что, по ее опыту, мужчины жадно хватаются за возможность продвинуться по карьерной лестнице, если таковая представляется в ходе собеседования. Женщины же, наоборот, колеблются. Они задают себе массу вопросов: справятся ли они с этой работой и останется ли у них время на личную жизнь. По мнению моей собеседницы, для женщины естественно отказаться от повышения, чтобы иметь возможность посвятить свободное время увлечениям или семье.

Конечно, все эти выводы сделаны на основе усредненных оценок с одной стороны и исключительных случаев – с другой; есть масса противоположных примеров. Я лично знаком с несколькими весьма интересными женщинами-менеджерами, хотя и не занимающими высшие посты в корпоративной иерархии. Они работают лишь на один уровень ниже – в HR-департаментах и отделах маркетинга крупных компаний, возглавляют культурные и научные организации. Среди них есть даже политики и предприниматели. Все эти женщины

очень преданы своему делу и ни в чем не уступают коллегам-мужчинам. Наоборот, по-моему, они сильнее в профессиональном плане и более харизматичны. Думаю, я обнаружил интересную деталь, которая всех их объединяет. Их мужья или партнеры помогают им достигать успехов в профессии и восхищаются ими. При этом и мужья, и партнеры – вовсе не тьюфаки, а вполне состоявшиеся профессионалы, занимающие высокие позиции: среди них есть и профессора, и топ-менеджеры. Некоторые из этих пар легко делят домашние обязанности, и делают это вовсе не по половому признаку. Например, мужчина вполне может помыть посуду, а женщина – заправить машину. Одна из женщин-менеджеров пригласила своего друга провести с ней отпуск, пошутив: «Вот ведь как – я могу позволить себе мужчину».

Я дружу со многими женщинами-менеджерами, и наше общение было и остается интересным и весьма насыщенным. Я – фанат женщин-менеджеров, а в этой книге описываю ситуации, в которых фигурируют в основном мужчины, просто потому, что вхожу в сообщество топ-менеджеров, «населенное» исключительно мужчинами.

Если большинство в управленческой элите – представители сильного пола, вполне естественно, что здесь преобладают мужские черты. Мужчины, конечно, могут гордиться многими выдающимися управленческими достижениями, но они также должны быть готовы принять ответственность за роль, сыгранную ими в экономических кризисах. Если доля женщин в топ-менеджменте будет увеличиваться, либо им придется принять мужской мир таким, каков он есть, либо мужчины будут вынуждены поступиться традициями и принять некоторые женские черты. Но в конце концов, по-моему, все закончится компромиссом. Многие женщины находят мужской образ жизни интересным и даже примеряют его на себя. В то же время мальчиков в нашей образовательной системе воспитывают по большей части женщины, на решающие позиции в государственных и политических структурах также все чаще выдвигаются женщины.

Это означает, что общество в целом, включая экономику, приобретает все больше женских черт.

Испытываю ли я предубеждение против менеджеров? Нет. Я всегда подчеркивал важность дееспособных управленцев для нашей экономики и в эмоциональных дискуссиях о высоких зарплатах и бонусах, выплачиваемых менеджерам, всегда был сторонником рационального подхода. Нам нужны руководители, способные вести компании к успеху. Нам необходимы их проницательность, творческий подход, профессиональная заинтересованность, здоровая напористость, харизма и лидерские качества. Нашему обществу требуются менеджеры со всеми их позитивными и негативными качествами. Если их не будет, мы просто не сможем достойно ответить на вызовы, которые бросает нам мировая экономика.

## Глава 2

# Что движет менеджерами?

Успешный менеджер в ответ на мой вопрос, какова была его цель, когда он делал карьеру, сказал мне: «Я не хочу снова жить в нужде – так, как жили мы с мамой, когда я был ребенком». Таким образом, его мотивы родом из детства, и именно они дали толчок его управленческой карьере. И он хотел быть уверен, что у его матери будет безбедное будущее. Другой менеджер ответил, что стремился к независимости. Когда я спросил третьего респондента, рано оставившего пост по собственному желанию, чем был вызван его поступок, он ответил: «Мне больше нечего себе доказывать». Успех погасил огонь страсти, толкавшей его вперед. Давайте подробнее поговорим о том, что движет менеджерами.

## Жажда денег

Деньги как мотив часто всплывают в спорах о менеджерах. Возможность зарабатывать больше, чтобы повышать свой жизненный уровень, для менеджеров (как и для людей других профессий) важна – но до известного предела. Есть некий порог, после которого повышение зарплаты существенно не влияет на образ жизни человека. Деньги – и правда, не все. Многие опросы сотрудников показывают, что даже не на самых высоких управленческих позициях такие факторы, как удовлетворение от выполненной работы и гордость по поводу личных достижений, взаимодействие с непосредственным начальством и многообразие поставленных задач, считаются гораздо более сильными мотивами, чем зарплата. Деньги оказываются на втором месте. Тем более удивительно, что деньги важны для высокооплачиваемых менеджеров. В их случае это скорее символ статуса, чем средства к существованию.

Эмпирические исследования в менеджерской среде показали: как только зарплата достигает определенного уровня, только очень существенное ее повышение стимулирует большую отдачу. Обычные бонусы по итогам текущей работы, конечно, греют душу, но на перемещения по управленческой иерархической лестнице с соответствующим изменением зарплаты никак не влияют. Менеджер будет готов больше выкладываться на работе, только если ему посулят перевод на качественно новый уровень – в высшую лигу. Таким образом, зарплатные ведомости действительно порождают конкуренцию за первые места: ведь размеры зарплат директоров компаний раскрываются в годовом отчете и любой менеджер на основе этих цифр может оценить свой финансовый статус. Выводы, разумеется, также делают члены его семьи, друзья, коллеги и партнеры.

Все вышеизложенное, конечно, касается и постоянных споров о бонусах менеджеров в банках – особенно инвестиционных. Здесь дополнительные выплаты могут достигать нескольких миллионов евро в год. Опрос выпускников Стэнфордского университета показал, что на пятнадцатом году службы менеджер инвестиционного банка получает в среднем в шесть раз больше, чем представитель любой другой сопоставимой профессии. Заоблачные зарплаты объясняются тем, что эти люди – специалисты в своем деле, обладающие огромной властью, и их личностные качества для успешного бизнеса даже важнее, чем имя их работодателя. Они знают, как покупать и продавать компании, продвигают собственные финансовые продукты (так называемые деривативы) и несут ответственность за успех организации на фондовом рынке. В мире финансов менеджеры инвестиционных банков известны так же, как звезды футбола (хотя общество считает, что заоблачной зарплаты все же больше достойны футболисты). СМИ активно эксплуатируют эту тему: публикуя астрономические цифры, пресса удовлетворяет потребность читателей в сенсациях и играет на чувстве зависти. А зависть считается мощнейшим человеческим стимулом – даже более сильным, чем половое влечение.

Так откуда берется эта непомерная жажда денег, если на образ жизни с определенного момента они не влияют? Она может быть обусловлена как биологическими, так и социальными факторами. Эксперименты уже показали, что успешные сделки по своему воздействию на центр удовольствия в мозгу сродни сексу, более того – они вызывают привыкание. Излишества в кулинарных, сексуальных, интеллектуальных и, очевидно, финансовых опытах – всего лишь проявления жажды жизни.

Тем не менее подобные излишества осуждаются. В своей энциклике Папа Бенедикт XVI назвал алчность причиной экономического кризиса 2008 года. Она считается одним из семи смертных грехов. Неудивительно, что она вызывает критику со стороны сильных мира сего. Противоположность алчности –

альтруизм – как жизненная поведенческая модель устойчив только в небольших группах, где все друг друга знают. В анонимном окружении эта модель работает плохо.

Некоторые менеджеры просто не могут держать при себе информацию о своих доходах, что, конечно же, безответственно. Казалось бы – твоя зарплата озвучена во всех газетах, можно успокоиться. Но нет. Я был свидетелем того, как на частных вечеринках члены правления компаний из списка DAX<sup>[3]</sup> хвастались своими выходными пособиями и удачными опционами. И это в присутствии людей, не имеющих никакого отношения к миру бизнеса! Бахвальство лишний раз доказывает, что для многих менеджеров деньги – определяющий фактор. Такое болезненное безудержное хвастовство сродни наркотической зависимости и наводит на грустные размышления. Это симптом дефицита самоуважения, который и компенсируют деньги.

Особенно ожесточенные дебаты по поводу высоких бонусных выплат менеджерам финансового сектора ведут политики. Я часто озвучивал свою позицию – как на личных встречах, так и в общих дискуссиях с политиками. Если мы хотим получить выдающиеся результаты от наших менеджеров, а деньги стали универсальным мерилем достижений в обществе, мы должны с этим смириться. В конце концов, зарплаты менеджеров лишь призваны доказывать: более талантливые управленцы занимают более высокие позиции, где они могут самореализоваться в полной мере. Только самые крупные компании могут платить менеджерам высокие зарплаты. И именно в этих компаниях личностные качества менеджеров наиболее важны – отсюда зарплаты, способные привлечь лучших управленцев.

С другой стороны, оставлять на посту некомпетентного топ-менеджера чрезвычайно опасно. Когда становится ясно, что человек не соответствует должности, нужно сделать так, чтобы он ушел, дабы предотвратить дальнейшие убытки. Поскольку с членами правления заключают договор на определенный срок и некомпетентность не

может быть формальным основанием для увольнения, остается единственный выход: заплатить управленцу такие отступные, чтобы он согласился уйти раньше срока, указанного в договоре. На практике это означает выплату всей оставшейся до окончания контракта базовой зарплаты и всех предполагаемых бонусов за достижения (по сути, мнимые). Кроме того, справедливыми признаются требования компенсаций за невозможность далее пользоваться автомобилями компании и прочими привилегиями подобного рода. В результате набегает миллионы. Такую выплату часто называют «золотым парашютом», и стороннему наблюдателю может показаться, что это добровольный широкий жест компании. На самом деле это всего лишь соблюдение давно устаревшего закона об акционерных обществах, отнюдь не устраивающего организации. Однако такой выход из положения в интересах компании: дешевле откупиться, чем продолжать работать с некомпетентным менеджером.

Мне доводилось руководить переговорами о выплате выходного пособия, и часто я проклинал закон об акционерных обществах. Мне бы хотелось, чтобы по договору с управляющим директором общества с ограниченной ответственностью нужно было всего лишь за определенный срок уведомить его об увольнении. Но поняв, что в немецкой футбольной лиге клубы также скрепя сердце платят увольняемым тренерам большие выходные пособия, а текучка кадров все равно сохраняется, я смирился.

В итоге управленческая модель, подразумевающая бонусы за хорошую работу и непозволительно высокие выходные пособия, оправданна с экономической точки зрения. Исследование, проведенное в США, показало, что существует позитивная корреляция между высокими зарплатами менеджеров, обусловленными их достижениями, и успехами корпораций в целом. Даже запредельно высокие бонусы – лишь капля в море по сравнению с прибылями крупных корпораций. Обычно все доплаты составляют не более 10 % от общей прибыли, а часто не набегает

и одного процента. Широко обсуждаемые бонусы, которые выплачиваются в финансовом секторе, могут, конечно, и приближаться к отметке в 10 % от прибыли компании, и даже превышать ее – если речь идет о большой группе менеджеров. Я тоже считаю, что иногда они неоправданно велики. В подобных случаях наблюдательный совет должен еще раз тщательно оценить основания для начисления именно такой суммы, ее адекватность достигнутым результатам. Обсуждая размер бонусных выплат бывшему CEO Porsche Венделину Видекингу, члены наблюдательного совета наверняка не предполагали, что в один прекрасный день его доля в прибыли будет исчисляться десятками миллионов (почти сотней). Он начал руководить компанией не в лучшие времена, и никто не думал, что он добьется таких успехов. Не случись этого, размер его бонусов ограничились бы. Но выплаты такого масштаба скорее исключение. В моей личной практике менеджеры сами ставили вопрос об ограничении своих бонусов, потому что возможные цифры вызвали у них чувство дискомфорта.

Споры по поводу высоких менеджерских зарплат политически мотивированы и основываются на доводах морального и эмоционального характера, но не обязательно включают экономические аргументы. Особенно трудно осмыслить требование социально приемлемых регулирующих мер. Поскольку в реальности социальной справедливости не существует – в лучшем случае это условность, – дискуссии становятся весьма запутанными. Куда конкретнее требование выплачивать бонусы по результатам более длительного периода. Это позволяет избежать ситуаций, когда благие намерения в краткосрочной перспективе ведут к проблемам в долгосрочной. Но на деле все не так просто. Мне приходилось принимать участие в решении подобных проблем. В одном случае членам совета директоров должен был быть выплачен приличный бонус в среднесрочной перспективе – через пять лет, – если к тому времени стоимость акций вырастет вдвое. Цены на акции растут,

только если дела у компании идут хорошо: увеличиваются объемы продаж, прибыль или количество сотрудников.

На первый взгляд с точки зрения стимулирования это отличная задумка, поскольку она требует выработки вменяемой и скоординированной среднесрочной стратегии. Но, как всегда, дьявол скрыт в деталях. Чтобы все члены правления получили бонус в один и тот же день, их контракты должны быть продлены до этого срока. Здесь и возникает противоречие, поскольку сроки окончания договоров с топ-менеджерами в идеале должны быть разными. Иначе новые переговоры о зарплате придется вести сразу со всем правлением, в полном составе. Но при принятии подобных решений необходимо учитывать интересы каждого топ-менеджера, срок полномочий которого истекает до обозначенного срока выплаты. И это еще не все. Как только представители работников в наблюдательном совете узнали о предложении и увидели размер предполагаемых бонусов, то потребовали такой же программы для всех сотрудников компании. Над этим мы также напряженно работали. Между тем прошло довольно много времени, и цена акций успела подрасти. Это заставило нас задуматься: стоит считать этот рост необоснованным преимуществом на старте или нет. Ведь отдельно взятый спринтер, например, никогда не получает десятиметрового стартового преимущества на стометровой дистанции. Так много времени и сил было потрачено на эту инициативу – и все зря. В жизнь она так и не воплотилась.

Долгосрочная установка становится сильным мотиватором, если она основана на реальной возможности добиться поставленных целей. Это предполагает четкие основания для планирования. А планы можно строить только в условиях стабильности рынка и экономического климата в целом. Однако это нетипично для отрасли высоких технологий, характеризующейся быстрыми темпами развития инноваций при постоянно меняющейся рыночной конъюнктуре и глобальной экономической неустойчивости. Поэтому во всех долгосрочных планах, в создании которых я участвовал,

тщательно подготовленные продуманные установки и долгие дискуссии всегда оборачивались пустой тратой времени. Примерно через год поставленные цели признавались утопическими, и соглашения так и не вступали в силу. С другой стороны, когда становилось очевидно, что предполагаемые бонусы не могут быть выплачены, задумывавшиеся из благих побуждений долгосрочные стратегии начинали казаться просто разработанной наблюдательным советом мотивационной тактикой, которая приводит к негативным последствиям и нарушает взаимоотношения между наблюдательным советом и правлением.

Словосочетание «устойчивое развитие» вошло в моду, однако действительность показала, насколько трудно применять этот принцип на практике, когда дело касается переговоров о зарплате менеджеров. Я пришел к выводу, что период, по итогам которого выплачиваются бонусы, не должен превышать двух лет. Конечно, необходимы контрольные механизмы, чтобы предотвратить применение краткосрочных «косметических» мер. Но поскольку менеджеры, как правило, настроены на долгосрочное сотрудничество с компанией, в их интересах планировать свою деятельность на несколько лет. А это, в свою очередь, означает, что предполагаемый конфликт между устойчивостью развития и годовыми бонусами не настолько серьезен, как думают некоторые политики.

Наказание за выплату больших бонусов и зарплат путем взимания налогов не с получающих их работников, а с самих компаний, естественно, ведет к снижению выплат. Это скорее контрпродуктивно и толкает талантливых менеджеров в руки иностранных корпораций. Ситуация доходит до абсурда, когда компании, спасенные от банкротства во время кризиса деньгами налогоплательщиков, вынуждены серьезно ограничивать зарплаты управленцев. Фактически это означает, что всеми вложениями граждан распоряжаются второразрядные менеджеры. Футбольная команда, рискующая вылететь из лиги и надеющаяся там остаться,

почему-то не покупает более дешевых игроков. Только лучшие – а значит, как правило, самые дорогие – игроки способны исправить ситуацию.

Но политикам и СМИ нет дела до этого сугубо практического аспекта. Они лишь формируют предубеждение и чувство зависти к управленцам. Поэтому законодательные инициативы по ограничению зарплат менеджеров скорее обслуживают праведный гнев общественности, чем отвечают реальным экономическим нуждам страны.

Интересное объяснение заоблачных менеджерских зарплат предложили экономисты Эдвард Лазир<sup>[4]</sup> и Шервин Розен<sup>[5]</sup>. Согласно их состязательной теории, при относительно небольшой разнице в действиях различие в результатах может быть ощутимым. Приводится и пример: два гладиатора сражаются на арене Колизея. Силы их почти равны, но один в итоге получит свободу, а другой расстанется с жизнью. Точно так же спортсмен или артист, выступившие лишь немного лучше прочих, получают гораздо больше оваций и внимания публики, чем те, кто чуть-чуть недотянул. Вот единственное объяснение огромной разницы в финансовом благосостоянии звезд футбола и игроков, которые «тоже очень хороши», знаменитого пианиста и «тоже весьма неплохих» музыкантов, едва сводящих концы с концами. Игроки немецкой футбольной сборной, занявшей третье место на чемпионате мира 2010 года, чувствовали себя неудачниками – при том что разница между нашей сборной и командами, занявшими первое и второе места, была совсем небольшой. Однако игроки знают: победитель получает все, здесь важно только одно: титул чемпиона мира. Поскольку время – дефицитный ресурс, публика хочет тратить его с максимальной пользой и готова весьма щедро за это платить. Но лучшим может быть только один – этим и объясняется уровень вознаграждения за первое место. Так же и в компании: высший пост только один, и получает его лучший менеджер, победивший в конкурентной борьбе. Конечно, могут быть и другие менеджеры,

которые почти так же хороши, но все-таки не доросли до этой должности и потому должны довольствоваться более скромными зарплатами.

Спортивная теория упомянутых выше экономистов идет еще дальше. В ней поясняется, что важна не столько деятельность главы компании, которая оправдывает его зарплату, сколько эффект, произведенный размером его заработков на весь штат организации. Когда работники увидят, насколько это большие деньги, у них появится стимул прикладывать серьезные усилия к тому, чтобы добиться такой же позиции. Таким образом, мотивирующее влияние на всю организацию оправдывает величину зарплаты ее руководителя с экономической точки зрения.

Конечно, состязательная теория не лишена здравого смысла. Но обычному человеку она не помогает понять, как CEO компании Walt Disney в США умудрился «заработать» за 13 лет 800 миллионов долларов. Поэтому дебаты о заоблачных зарплатах менеджеров не проходят для компаний бесследно. Постоянная общественная критика по поводу бонусных выплат вредит имиджу, и компании ищут выход. Так, американский банк Goldman Sachs, подвергшийся яростным нападкам, ограничил бонусные выплаты, декларируя при этом миллиардные прибыли. Deutsche Bank также изменил структуру зарплаты, увеличив базовую часть и уменьшив размер премиальных. Таким образом его руководители продемонстрировали понимание того, что необходимо сосредоточиться на качестве работы менеджеров, устойчивости развития и соблюдении регулятивных требований. По-моему, поднятие базовой ставки плохо стыкуется с принципом стимулирования. Изменение структуры зарплаты – все-таки скорее попытка избежать неприятной общественной шумихи.

При этом политики, обличающие алчность финансовых менеджеров, предпочитают не упоминать тот факт, что именно политизированные региональные банки заключали особенно рискованные сделки накануне кризиса – так было в Гамбурге, Шлезвиг-Гольштейне, Баварии. В некоторых случаях политики

оказывали давление на банки, чтобы обеспечить доходность инвестиций, сравнимую с показателями коммерческих банков. Полученные средства предполагалось направить в бюджет земель. В результате региональные банки взяли на себя большие риски и начали использовать плохо знакомые им финансовые продукты. Определенно, алчность питают разные источники. Нельзя во всем винить менеджеров – вносят свою посильную лепту и политики. В общем, кто без греха – пусть первый бросит камень...

Тем не менее я считаю, что законодательное ограничение менеджерских зарплат не решит проблему огромных выплат. Есть множество способов обойти эти установки – иначе лучшие менеджеры исчезли бы как класс. Но мы уже слишком долго обсуждаем доходы менеджеров. Споры на эту тему сбивают меня с пути.

## Общественное признание

Менеджеры очень важны для общества, и не стоит все сводить только к обсуждению их зарплат. Задача различных компаний и предприятий – производить товары и предоставлять услуги, чтобы удовлетворить потребности покупателей. Таким образом, существование всех этих организаций оправдано потребителями. Если они жаждут экологически чистых товаров – менеджеры думают о том, как их произвести. Если потребителю нужно более совершенное здравоохранение – менеджер работает над этим. С точки зрения общества прибыльность компании не важна, однако только прибыльный бизнес способен выполнять свои социальные функции. Прибыль позволяет компании развиваться и противиться попыткам поглощения со стороны конкурентов. Поэтому менеджеры должны обращать внимание общества именно на социальный аспект, а не говорить все время лишь о том, как увеличить доходы, или о своих зарплатах.

Более того, вполне можно поощрять менеджеров и нематериально – признав значимость их профессиональных достижений. Многие ведущие управленцы придают большее значение не бонусам, а появлению своего имени в каком-нибудь экономическом журнале в сочетании со словами «менеджер года»: это ассоциируется с большей авторитетностью в обществе. Я встречал топ-менеджеров, которые всерьез добивались вручения им креста «За заслуги». Они уговаривали коллег писать соответствующие рекомендации и, получив первый официальный отказ, не отчаивались. Есть даже шутки на эту тему. Так, желая дать точные приметы человека, случайно затесавшегося в группу менеджеров, герой одного из анекдотов говорит: «Это джентльмен, у которого нет креста «За заслуги». Если данный знак отличия настолько распространен – конечно, не хочется быть единственным,

у кого его нет. Ну а дальше сразу возникает следующий вопрос: его степень. Словом, нет предела жажде общественного признания.

Многие компании вводят свою систему поощрений, например выбирают и чествуют «работника месяца». И все для того, чтобы повысить уровень мотивации. Мы в компании IDS Scheer на ежегодной конференции вручаем престижные в деловой среде награды заказчикам за лучшие решения в рамках бизнес-процесса. Менеджеры, представляющие заказчиков, получают награду лично и с гордостью показывают коллегам фото с церемонии и статуэтки. Одно время даже возникали споры о том, кому они должны доставаться: менеджеру, проведшему успешную операцию, или его боссу.

## Боязнь критики

В описанных выше случаях игра на тщеславии менеджеров вполне невинна и безвредна, но есть ситуации, в которых противоположность признанию – критика – может привести к опасному для компании положению. Особенно это касается случаев, когда люди нарушают закон в попытке уйти от ожидаемой критики. В некоторых культурах она приравнивается к позору, потере доброго имени. Поэтому ее избегают любыми способами.

Установка целевых показателей по продажам и прибыли – абсолютная необходимость для менеджмента любой организации. Если управленцы не способны достичь установленных показателей, это может привести к напряженным и иногда довольно острым дискуссиям о причинах расхождения с планами.

Управляющий директор IDS Scheer в Японии хотел избежать подобного «разбора полетов» и критики, которая для него была равнозначна потере лица. Поэтому он выдумал покупателей, которым якобы продал лицензии на ПО. Упаковки с программными дисками, которые так никуда и не отправили, обнаружил под его столом один из коллег. О находке он сразу же сообщил в головной офис в Германии. Конечно, незадачливый менеджер лишился работы. О чем он думал, решаясь на такой риск? В другом случае европейский менеджер за свой счет купил лицензии на ПО, чтобы отчитаться об особенно хороших результатах. О бонусах он не думал, его волновало только признание, и он даже приплатил из собственного кошелька. С этим менеджером мы также вынуждены были расстаться, как только обман обнаружился.

Если менеджер не может добиться установленных годовых показателей, он зарабатывает меньше, чем его подчиненные, достигшие своих целей. Это более чем неприятно, поскольку угрожает позиции менеджера в иерархии компании. Подобное развитие событий для него, по крайней мере, столь же обидно, как

разочарование в финансовом плане. Если на горизонте маячит такая ситуация, менеджеры готовы на все, чтобы добиться поставленных целей. Увлекаясь, они часто подходят вплотную к границам допустимого, а иногда и переступают их. Один из возможных способов улучшить показатели в последнюю минуту – давить на подчиненных, чтобы успеть закрыть важные сделки во что бы то ни стало и спасти положение. Я знаю не понаслышке, как подобная тактика заставляла подчиненных менеджера, в свою очередь, давить на заказчиков. Спектр методов широк – от жалобных просьб до угроз. Обстановка накаляется, атмосфера страха и нездорового психологического напряжения в компании влияет и на отношения с заказчиками.

Еще можно, например, побудить клиентов сделать заказы на поставку, стимулируя их снижением цены. Но издержки станут уже заботой не одного менеджера, а всей компании. Кроме того, есть такие менеджеры, которые принуждают независимых дистрибьюторов подписывать с компанией контракт на закупку, хотя ни о каких конечных потребителях еще речи нет и продукция, скорее всего, останется лежать мертвым грузом на складе. Махинация приобретает характер преступного мошенничества, если договором предусмотрено условие, что партнер имеет право позже отозвать заказ. Но даже и без него сделка незаконна.

Есть еще один способ: незаметная ликвидация части активов также улучшает результаты менеджеров. Но и этот «успех» – также в ущерб компании, у которой больше не будет доступа к этому стратегическому ресурсу в более трудные времена. То же касается продажи прав, частей компании или целых дочерних предприятий. Все это обеспечивает позитивную статистику в краткосрочной перспективе в ущерб дальнейшим успехам компании.

Из-за установки на успех во что бы то ни стало менеджеры по продажам, получающие комиссионные и бонусы за свои усилия, часто спекулируют снижением цены в пользу покупателей, чтобы достичь запланированных объемов продаж.

Если существует какая-либо среднесрочная цель, например удвоить объем продаж в течение пяти лет, это предполагает, что ее достижение раньше установленного срока будет вознаграждено дополнительными бонусными выплатами. В таких случаях правление, чтобы добиться своего, применяет стратегию излишне агрессивных поглощений. В результате либо цена слишком высока, либо риски неоправданно велики. И все только ради того, чтобы получить личные бонусы.

Приведенные примеры показывают, как сильно влияет на менеджеров желание успеха и какого рода стимулы могут ослабить это давление. Поэтому на наблюдательном совете, и в особенности на его аудиторском комитете, лежит большая ответственность: их члены должны прилежно исполнять свои обязанности. Конечно, комитету необходима соответствующая квалификация, которая достигается со временем. С другой стороны, приведенные примеры показывают, насколько для менеджеров важны успех, признание или хотя бы возможность избежать критики.

## Творческий порыв

Желание творить также очень важно для менеджеров. Они хотят претворять мечты в жизнь и доказывать, что чего-то стоят. Это очень мощный стимул, благодаря которому менеджер может раскрыться с творческой стороны и вести жизнь, полную приключений. В давние времена можно было открывать новые морские пути и континенты, но наше время ничуть не хуже: можно завоевать ключевые рынки, победить конкурентов, создать новые империи. В прошлом мужчины завоевывали славу в кровавых битвах, сегодня они могут работать в уютном офисе или салоне бизнес-класса самолета. На смену мечам и мушкетам пришли ноутбуки, электронная почта и смартфоны. С помощью этого современного оружия можно совершить великие и социально значимые подвиги. Основать компанию и превратить ее в мирового лидера или спасти организацию от банкротства – вот настоящие приключения, требующие творческого подхода.

Новые стратегии развития продуктов также требуют воображения, изобретательности и упорства. Так создаются рабочие места, и занимающие их сотрудники имеют возможность кормить свои семьи и профессионально расти. Продукты отвечают нуждам потребителей, а предприниматели и менеджеры меняют мир, создавая новые товарные концепции. Достаточно вспомнить сравнительно недавние изобретения – Интернет, линейку продуктов Microsoft или Google. Менеджерам, обеспечившим успех этим проектам, нет нужды хвастаться своими зарплатами. Они гордятся тем, как прочно их продукты вошли в повседневную жизнь. Аристотель определяет счастье как состояние благополучия, проистекающее из ничем не ограниченного развития личных сил и способностей. Когда менеджеры достигают такого состояния, они производят на окружающих сильное впечатление. Они знают цену своим способностям и жизненному опыту, известны своей компетентностью, их уверенность вызывает уважение. Они

спокойны и уравновешенны в спорах. Их советы ценятся не только в кругу экономистов, но и среди политиков и профессионалов в других областях. Они – пример управленческих добродетелей. Они осознают, что востребованы. Они оставят след в истории.

Леонардо да Винчи, действительно блестящий художник, однажды весьма резко высказался о людях, у которых начисто отсутствуют желание и способность оставить миру что-нибудь после себя. Поскольку бранные слова встречаются в его фразе несколько раз, я даже не буду пытаться подобрать эвфемизмы. Вот что написал да Винчи: «Иных людей нельзя назвать иначе как ходячими пищеводами, поставщиками дерьма и наполнителями туалетов. Ничего иного они не производят и не обременены никакими добродетелями. После себя они не оставляют ничего, кроме заполненных нужников». Так вот, топ-менеджеры совсем не хотят принадлежать к категории людей, описанной Леонардо.

## Нарциссизм

Психологи, особенно специализирующиеся на анализе подсознания, пытаются понять, какие факторы становятся стимулами для прирожденных лидеров. Более того, не ограничиваясь исследованием мотивов как таковых, ученые ищут то, что формирует мотивацию. Было бы излишним рассказывать здесь обо всех достижениях психологии подсознательного; я остановлюсь лишь на нескольких аспектах, которые, по моему собственному опыту, наиболее характерны для менеджеров. Прежде всего это нарциссизм.

Как считают специалисты по подсознанию, раннее детство любого человека, в том числе менеджера, играет исключительно важную роль в его психологическом развитии. Особенно важны взаимоотношения сына с матерью. Счастливое, восторженное выражение лица матери – первое зеркало, в которое смотрится ребенок. В глазах матери он видит себя совершенным созданием. По мере того как ребенок вырастает, он корректирует этот образ, соотнося его с реальностью. То есть положительные и отрицательные моменты жизненного опыта помогают человеку всесторонне оценить свои личные качества. Если у ребенка сохраняются первоначальные представления о себе как о совершенном творении, у него развивается нарциссизм. По мнению Манфреда Кетса де Вриса<sup>[6]</sup>, нарциссизм характерен для менеджеров. Будучи без ума от самих себя, нарциссы очень завышают представления о своих способностях. Это инфантильное самомнение ведет к жажде власти, лидерства, престижа и славы.

Менеджер становится лидером, если подчиненные видят в нем отражение своих тайных желаний: те позитивные качества, которыми они хотели бы обладать. Они создают собственный образ лидера, открыто восхищаясь привлекательными чертами. Однако

при этом подчиненные на самом деле поддерживают далекое от реальности представление менеджера о себе.

Тем не менее руководителям нужна некоторая доля нарциссизма – хотя определить ее с математической точностью вряд ли возможно. Тщательная забота о волосах и ногтях – достаточно невинные проявления. Вот менеджер с самодовольной улыбкой внимательно рассматривает свой маникюр во время собрания (раздражая других). Вот известный экономист на неформальной встрече с канцлером в узком кругу прямо-таки считает своим долгом отпустить замечание в адрес предыдущего оратора, игнорируя очередность выступлений. Он просто не может себе представить, что другие участники встречи, возможно, не находят его комментарии столь уж интересными. Это поведение можно объяснить отсутствием хороших манер или наглостью. То же касается и сценок на официальных обедах, когда менеджер продолжает громко беседовать со своим соседом справа, пока сосед слева произносит речь. Такому человеку трудно обратить внимание на кого-нибудь, кроме самого себя, прислушаться к ближнему – несмотря на то, что Бог дал ему целых два уха и лишь один рот. Разумеется, тот же менеджер выходит из себя, когда кто-то позволяет себе беседовать во время его выступления. Осмелившийся открыть рот тут же получает нагоняй, как нашкодивший школьник.

Я знал немало менеджеров, страдающих избыточным нарциссизмом. Они хотели попасть в объектив каждой камеры и нанимали сотрудников по связям со СМИ, чьей главной обязанностью становилась организация интервью, в которых можно было бы вдоволь покрасоваться. Большие суммы денег компании тратились на медиаконсультантов или на то, чтобы пригласить как отечественных, так и зарубежных журналистов в пресс-туры, заканчивавшиеся благосклонными репортажами и интервью. Фотографии менеджеров красовались на обложке почти каждого номера корпоративного журнала, а их фото с известными личностями украшали холл здания компании.

Конечно, менеджерам нужна публичность. «Кого нет в поле зрения, тот невидим». Вопрос – зачем? Если PR-акция направлена на благо компании, такое привлечение внимания оправданно. А если она задумывается в основном для того, чтобы потешить эго менеджера, остается неприятное послевкусие. Естественно, коллеги все замечают и посмеиваются про себя или даже начинают издеваться. Но поскольку менеджеры-нарциссы считают свое поведение нормальным и склонны к авторитарному стилю руководства, никто не осмеливается заводить разговор о необоснованных тратах. А решившийся на это сотрудник жалеет о том, что впутался в это: ему вполне может грозить увольнение. Чувствуя непреодолимое отвращение, такие работники часто предпочитают уйти сами.

Страстное желание быть «самым-самым» может привести к тому, что менеджер-нарцисс уходит в свой воображаемый мир. Он видит не то, что есть, а то, что хочет видеть. Преуменьшает опасность критических ситуаций и верит, что только благодаря его фантастическим управленческим способностям удалось добиться тех успехов, которые на самом деле стали результатом совместных усилий его коллег. Власть и авторитет для такого менеджера важнее реальной работы. Он предпочитает браться за проекты, которые приносят быстрый успех, и значительно меньше интересуется долгосрочными стратегиями. Он любит, чтобы его стол выглядел аккуратно, пустой стол – идеальный вариант. Если верно, что беспорядок на рабочем месте – признак беспорядка в голове, о чем же свидетельствует пустой рабочий стол? Как руководитель такой менеджер может быть холодным и безучастным к судьбе своих подчиненных, держать их в черном теле и недооценивать, относиться к ним высокомерно. Однако верна пословица: «Не возносись высоко, чтобы не пасть глубоко»<sup>[1]</sup>. К сожалению, иногда процесс затягивается.

Менеджер-нарцисс обычно не задерживается в компании надолго. Но и за короткое время он может причинить большой вред. Мне

доводилось встречаться с менеджерами, проводившими рискованные слияния лишь затем, чтобы повысить свой личный авторитет, личную рыночную стоимость. В результате сделок возрастал объем продаж, а менеджеров прямо-таки распирало от гордости и чувства собственной важности.

Нарциссизм в определенных дозах может стать для менеджера позитивной движущей силой, одним из элементов его эффективности. Но трудно угадать заранее, не повысится ли уровень нарциссизма у перспективного менеджера до опасной отметки. Лекарство в чрезмерных дозах становится ядом – так же и с нарциссизмом. Часто о передозировке можно узнать лишь тогда, когда менеджер займет ответственную позицию. В этом случае человек может полностью измениться буквально за один день. Это как вулкан: он опасен лишь во время извержения. Менеджер с раздутым эго сделает все, чтобы было так, как он хочет. Ему абсолютно не важно, что думают по тому или иному поводу другие люди, – он лучше знает, как надо.

Помню одного молодого менеджера, которого я принял на ответственную позицию, и его появление на первом собрании, где он пытался показать себя всезнайкой. Мы обменивались гневными взглядами и старались убедить его изменить свое мнение. Но он был настолько уверен в себе, что никого не слышал. Он начал верить в собственную непогрешимость – стал другим человеком буквально за один день. Другой менеджер – тоже с симптомами передозировки – требовал, чтобы секретари бросали все свои дела, когда он входил в здание компании, и приветствовали его. Сам он частенько полностью игнорировал их, проходя мимо. К тому же он был уверен, что ему, в отличие от всех других сотрудников, можно не платить в кафетерии и непринужденно вальсировать мимо кассы.

Еще один менеджер настаивал на личном парковочном месте перед офисом, хотя обычная стоянка была совсем недалеко. Так он хотел продемонстрировать свой особый статус и показать: он не связан теми же правилами, что и простые смертные. Вполне в его

духе было бы потребовать, чтобы поднимали флаг, когда он присутствовал в здании, как для американского президента или британской королевы.

Знал я и менеджера, который прошелся по кабинетам всей своей команды в первый день работы на новом месте. Наконец он зашел в тот, который ему особенно приглянулся. «Чей это кабинет?» – спросил он у сотрудника. «Мой», – ответил тот. «С завтрашнего дня он мой», – заявил менеджер. В конце концов сотрудник вынужден был переехать.

Иметь дело с нарциссами непросто. Они могут быть обаятельными (люди же должны ими восхищаться) или страшными, если чувствуют, что их эго под угрозой. Это особенно хорошо видно во время переговоров, когда они думают, что управляют процессом. В подобных обстоятельствах от этих менеджеров можно услышать комментарии вроде: «Все равно вы прибежите ко мне – и никак иначе! Вам придется сделать по-моему». Невероятно, что они ведут себя так по-детски. Но не нужно забывать, что нарциссизм – остаточное явление недоленного инфантилизма. В целом он предлагает приемлемое объяснение природы движущих сил, заставляющих менеджера добиваться денег, власти и общественного признания.

Нарциссизм не единственный стимул для менеджеров. Но, по моему опыту, это очень характерная черта тех менеджеров, чьи действия наносили компаниям большой вред.

## Тестостерон всему виной?

Открытия нейробиологии и нейропсихологии также способствуют изучению факторов, подталкивающих менеджеров к активным действиям. Внимание в этих областях науки сосредоточено на устройстве мозга, на том, как он работает – откуда берутся наши мысли, чувства и поведение. Хотя по поводу открытий в нейробиологии среди представителей классической психологии и возникают споры, эта отрасль науки действительно предлагает несколько интересных гипотез о мотивах управленцев. Поскольку функции топ-менеджеров в настоящее время исполняют преимущественно мужчины, мы, естественно, хотим знать, какова связь деятельности именно мужского мозга с мотивацией управленцев. Нейробиолог Геральд Хютер<sup>[8]</sup>, задавшийся этим вопросом, открыл кое-что потрясающее. Он сосредоточил свое внимание на мужском гормоне тестостероне, который начинает оказывать влияние на развитие мозга ребенка мужского пола еще в утробе матери. Особенности развития мужского мозга обусловлены двумя главными факторами. Во-первых, здоровье мужчины, его конституция слабее, чем у женщины, из-за наличия только одной X-хромосомы. Это выражается, например, в более высоком уровне смертности среди мальчиков во время и вскоре после родов. Статистика по более поздним стадиям развития показывает, что представители мужского пола чаще страдают от несчастных случаев, бросают школу, сводят счеты с жизнью и более подвержены наркотической зависимости. Во-вторых, тестостерон под управлением Y-хромосомы обуславливает более сильное стремление мальчиков к независимости и самореализации.

Мальчики, пытаясь компенсировать более слабую конституцию, ищут защиты и поддержки. Поэтому им так нужно одобрение в семье (особенно со стороны матери), а далее – жены или девушки, коллег. Девочки чувствуют себя более защищенными.

Провоцируемые тестостероном тяга к независимости, развитию собственного потенциала и жажда признания ведут мужчин к великим свершениям. Они ищут цели, достижение которых позволит им вырасти. Чтобы справиться с чувством собственной незащищенности, мужчины имитируют силу. Они творят себе кумиров из разных героев. Они становятся первооткрывателями, лауреатами Нобелевской премии, генералами, предпринимателями, художниками и, конечно, менеджерами. Все это означает принятие на себя больших рисков.

Во время опытов, проведенных совместно нейробиологами и экономистами, обнаружен своего рода замкнутый круг. Высокий уровень тестостерона обуславливает готовность брать на себя риски по многообещающим сделкам. Любой краткосрочный успех повышает уровень тестостерона, что, в свою очередь, ведет к готовности брать на себя все новые риски, чтобы достичь очередных высот. Таким образом, процесс включает взаимодействие и взаимозаменяемость причины и следствия, что приводит к неуправляемой готовности брать на себя новые риски (некоторые называют ее алчностью). Этот эффект объясняет стремление к чрезмерным рискам, если сделка сулит заоблачную прибыль. Сразу приходит на ум та самая алчность, в которой только ленивый не обвинял финансовых менеджеров в связи с кризисом 2008 года.

Влияние гормонов на поведение мужчин усиливается еще и культурными факторами. Если профессия менеджера в обществе уважаема, значит, именно она позволяет мужчинам добиться общественного признания и при этом полностью реализовать свой потенциал. Тот, кто начинает выполнять управленческие функции еще в детстве, например староста класса или капитан футбольной команды, четко осознавая, что это приносит ему признание одноклассников, учителей, родителей и друзей, тренирует свой мозг и постепенно воспитывает в себе менеджера. Это также объясняет, почему компанию могут возглавлять несколько поколений членов одной семьи. Если сын страстно желает получить одобрение своего

отца-предпринимателя – человека, чье мнение для него важно, – и придает большое значение вопросам предпринимательства, значит, он способен многого добиться в отцовском деле.

Дети тренируют свой мозг, играя. Именно так они находят решения, которые помогают им познавать мир. Дети спорят и пререкаются, демонстрируют свой нарциссизм, скучают или, наоборот, развивают бурную деятельность. Мне часто казалось, что даже успешные менеджеры так до конца и не прошли эту стадию. Доводилось наблюдать приступы гнева, нарциссическое поведение и гиперактивность, выглядящие абсолютно по-детски. Ярким примером подобного рода управленцев был топ-менеджер, назначавший телефонные конференции на первый день после Рождества – изначально абсолютно бесперспективная идея. Он просто демонстрировал свою гиперактивность. Петер Хербольцхаймер<sup>[9]</sup>, руководитель моего любимого джаз-банда, к сожалению, покинувший этот мир в марте 2010 года, однажды в гневе порвал партитуру на клочки и разбросал их вокруг, совсем как ребенок разбрасывает свои кубики. И все-таки я предпочитаю преувеличенно эмоциональную реакцию холодному разбору по полочкам. Быть менеджером – значит, быть страстно увлеченным, энтузиастом. А если эмоциональность повышает восприимчивость к нюансам искусства управления, тем лучше.

Внесла свой вклад в изучение поведения менеджеров и социальная нейробиология. Эта наука исследует прежде всего умственное взаимодействие между несколькими людьми. В психологии есть свой термин – «социальный интеллект». Он определяет способность вдохновлять людей на эффективный труд. Особенно пристально социальная нейробиология рассматривает отражение действий и эмоций других людей зеркальными нейронами. Если человек видит улыбку, в его мозгу активизируется та же самая нейронная сеть, которая активна у улыбающегося. Именно поэтому улыбка порождает ответную улыбку и способствует созданию приятной атмосферы. Сотрудники склонны отражать

эмоции и действия своих руководителей. Если начальник приятен в общении, то и все его подчиненные милы по отношению друг к другу, и в корпорации царит нормальный микроклимат. Это означает, что менеджер обладает «социальным интеллектом».

С тех пор как я заинтересовался нейробиологическими и психологическими особенностями менеджеров, я стал лучше понимать их причудливые ролевые игры. В то же время я осознал, что надо быть осторожным в вопросах гендерных различий.

## Глава 3

# Управленческие маневры

Как-то мой друг-пилот сказал мне: «Моя работа – на 95 процентов рутина, а на 5 процентов – чистый стресс». Если футбольная команда играет хорошо и счет 3:0 в ее пользу, тренер может расслабиться на своей скамье. Но он обязательно вскакивает, если счет 3:3 и команда начинает упускать возможности или судья назначает «неоправданный» штрафной либо не замечает нарушения соперников. В этом случае тренер, крича и бурно жестикулируя у кромки поля, начнет раздавать указания игрокам. Эмоции будут бить через край до тех пор, пока его не успокоят коллеги-тренеры.

Временами топ-менеджеры тоже наслаждаются относительным спокойствием – когда все в компании идет хорошо, высок спрос на продукцию, работники заряжены на успех, а курс акций растет. По мнению некоторых подчиненных, в таких ситуациях менеджеры не нужны – они могут даже мешать нормальному трудовому процессу: проводят бесполезные совещания, отвлекая от работы, бродят из угла в угол своего кабинета, как тигры по клетке, подолгу обедают с коллегами и заказчиками, а их секретари просто не могут дождаться, когда же их боссы наконец отправятся в какую-нибудь деловую поездку. Но перемены не заставляют себя ждать – затишье на таких динамично развивающихся рынках, как рынок высоких технологий, не бывает продолжительным. Полное спокойствие – скорее несбыточная мечта замученного стрессами управленца.

Как ни крути, суровые будни бизнеса выглядят совсем иначе. Конечно, деловые обеды не исключены, но, насколько я могу судить, они случаются все реже – алкоголь портит весь остаток дня. Для тех, кто хочет быть в форме, плотные трапезы – скорее пытка. И все-таки они существуют – просто потому, что в мире бизнеса незаменима возможность пообщаться с деловым партнером в непринужденной

обстановке, чтобы лучше его узнать. В конце концов, доверие – основа бизнеса, и в немалой степени этому способствует личное знакомство. А старые карикатуры, изображающие деловые переговоры менеджеров на роскошных банкетах, яхтах или за игрой в гольф, всего лишь карикатуры.

Вполне вероятно, что, в отличие от пилотов, менеджеры действительно проводят меньше 5 % времени в таких стрессовых ситуациях, от которых захватывает дух. Но, с другой стороны, около 80 % их рабочего времени занято отнюдь не рутинной. Наоборот, им постоянно приходится сталкиваться с интригами, предательствами и разочарованиями. Они должны держаться на плаву после схваток с конкурентами и не впадать в отчаяние из-за невежества сотрудников, коллег и партнеров. Они тоже подчас допускают просчеты и не всегда достигают ожидаемых результатов. Обычно это списывается на издержки профессии: бизнес – рискованное занятие – или на человеческий фактор: людям свойственно ошибаться. И все-таки подобные ситуации огорчают. Физическое напряжение, связанное с межконтинентальным авиаперелетом, не идет ни в какое сравнение с этими психологическими нагрузками.

Если одна футбольная команда выигрывает, то другая, естественно, проигрывает. Радость или разочарование от итогов зависит лишь от того, кто вы: победитель или побежденный. Тут уж либо пан, либо пропал. Так же и в менеджменте. Здесь тоже есть победители и побежденные: те, кто раздает оплеухи, и те, кто их получает, нападающие и обороняющиеся, сильные и зависимые. Они постоянно меняются ролями. Как и в футболе, можно подготовиться к маневрам противника и предпринять свои собственные шаги. Но для этого нужно представлять себе необходимый набор маневров. Поэтому я хочу рассказать о нескольких особенно важных шагах, которые могут быть полезны и для нападающей, и для защищающейся стороны.

## Как освободиться от оков?

В итоге о менеджерах судят по результатам, достигнутым их компаниями. При этом управленцы вынуждены все больше времени посвящать формальностям, которые отвлекают от работы с потребителями, персоналом и стратегиями. Это целое искусство: соблюдая все формальности, вырваться из круга и навести порядок. Чтобы «пробить по воротам», футболист также должен оторваться от членов своей команды и соперников и «войти в штрафную площадку», а не вязнуть в бестолковом дриблинге.

Кодекс корпоративного управления устанавливает официальные нормы деятельности руководства и наблюдательного совета: например, количество собраний наблюдательного совета в год, число комиссий, образуемых за год, и так далее. Он также регулирует отношения между наблюдательным советом и членами правления, включая их разнообразные обязанности. Предполагалось даже создание специального этикета для акционерных обществ – чтобы все эти правила были усвоены. Цель и суть кодекса – в том, чтобы заставить менеджмент корпораций действовать в русле определенной системы морально-этических ценностей. Честно говоря, не думаю, что эта цель может быть достигнута с помощью формальных правил. Они иногда приводят к абсурдным ситуациям. Например, из-за громких скандалов со взятками в нескольких крупных корпорациях правила, регламентирующие работу отделов по работе с клиентами, настолько ужесточились, что VIP-ложи на футбольных стадионах практически не заполняются: менеджеры просто не решаются приглашать на матчи государственных и общественных деятелей или ключевых клиентов.

Важность функций наблюдательного совета, контролирующего деятельность менеджеров, трудно переоценить. В прошлом он представлял собой лишь группу высокопоставленных лиц, которые

без обсуждения, по существу механически, утверждали решения правления. Если председателю наблюдательного совета не хватало знания специфики процесса, он не мог даже задать вопросы о рыночной или продуктовой стратегии компании. Контакты между правлением и наблюдательным советом, кроме четырех традиционных собраний в год, ограничивались главным образом дискуссиями глав этих органов; в итоге результативных консультаций и эффективного контроля над деятельностью правления не было. Совсем другое дело, если председатель наблюдательного совета знаком с управленческой спецификой – например, раньше возглавлял компанию. В таких случаях его опыт может оказаться действительно полезным. Но бывшему CEO стать председателем наблюдательного совета не так легко. Правилами корпоративного управления в таких случаях предусматривается двухлетний перерыв. Смысл его в том, чтобы не дать новоявленным членам наблюдательного совета замести следы своей, вполне возможно, не слишком благовидной деятельности в правлении. Однако за эти два года менеджер может постепенно утратить свой самый ценный актив – детальное знание сферы деятельности компании и ее продуктов.

Вспоминается довольно показательный эпизод. Когда основатель и председатель наблюдательного совета SAP Хассо Платтнер объявил в феврале 2010 года, что хотел бы в будущем активнее влиять на разработку продуктов компании, журналисты из Spiegel обратили его внимание на ограничения, предусмотренные законодательством об акционерных обществах. Вместо того чтобы поддержать стремление основателя компании применить свой практический опыт на благо компании, его снова и снова тыкали носом в правила.

Мне и самому напоминали, что как председатель наблюдательного совета я связан определенными ограничениями. Не давали мне забывать об этом представители ассоциаций мелких акционеров на ежегодных общих собраниях акционеров IDS Scheer. Меня чуть ли

не с пристрастием допрашивали о моем возможном влиянии на правление компании. Если бы моя позиция действительно была так сильна, как кажется некоторым!

Несомненно, некоторые правила корпоративного управления вводились из лучших побуждений и напоминают менеджерам о важных аспектах управления. Но было бы лучше действовать методом убеждения, а не с помощью формального регулирования. В конце концов, правила порождены серьезным дефицитом доверия к управленческим структурам и менеджерам как таковым. Регулирующие меры акцентируют внимание на формальных аспектах в ущерб контекстным оценкам конкретных ситуаций и интересам бизнеса. Это ведет к контрпродуктивным «играм по правилам». Я был свидетелем того, как правление намеренно использовало корпоративные правила исключительно для самовыражения – чтобы показать свою независимость от наблюдательного совета. Расплачиваться за это пришлось всей компании.

С другой стороны, мне доводилось быть свидетелем и обратного. CEO, возглавив наблюдательный совет, продолжал участвовать в заседаниях правления. Такое вмешательство в оперативное руководство действительно недопустимо, и менеджеру должны были указать на это.

Как председатель наблюдательного совета я всегда уважал разделение ролей правления и наблюдательного совета, но при этом настаивал на тесных контактах с руководителем компании: общался с ним по телефону почти каждый день, а при необходимости и несколько раз в день. Я всегда ценил, когда он обращался ко мне за советом по собственной инициативе. По крайней мере, в таких ситуациях я точно знал, что мой совет на самом деле нужен.

Правление тратит все больше времени на совещания с представителями работников из наблюдательного совета и рабочего комитета. Когда я был главой наблюдательного совета, то всегда поддерживал хорошие отношения с представителями

работников и даже в сложных кадровых решениях стремился понять человека и пойти ему навстречу. Проработав 25 лет как независимая компания, IDS Scheer не имела своего рабочего комитета. Объединенные профсоюзы действительно пытались организовать его – сразу после проведения IPO в 1999 году. Но успехом эта инициатива не увенчалась – сами работники не проявляли к ней интереса. Поскольку сотрудники – самый важный ресурс любой софтверной и консалтинговой компании, мы вкладывали в наш штат много усилий и без участия рабочего комитета, используя систему эффективного управления персоналом. Летом 2009 года за три дня IDS Scheer была продана компании Software. К тому времени я уже покинул наблюдательный совет. Тогда представители Объединенных профсоюзов появились снова и предприняли еще одну попытку организовать рабочий комитет – на этот раз удачную. В любом случае сейчас правления вынуждены все больше времени посвящать ответам на запросы по поводу персонала и различным дискуссиям на эту же тему.

Менеджеры образуют собственное кастовое сообщество. Касты формируются на основе репутации компаний, которая, в свою очередь, тесно связана с тем, как эти компании представлены на бирже. Высшая каста включает менеджеров корпораций, входящих в DAX-30 (индекс 30 крупнейших немецких компаний, представленных на фондовом рынке). Далее следуют менеджеры из компаний, входящих в MDAX. Эти организации чуть меньше первых. Третьими идут менеджеры компаний из индекса TecDAX. Здесь представлены фирмы, занимающиеся технологиями. Наконец, далеко позади следуют менеджеры компаний, входящих в SDAX<sup>[10]</sup>, и компаний, не вошедших ни в один индекс.

Вывод компании на фондовые биржи требует от менеджеров времени и нервов. Нужно выпускать ежеквартальные отчеты и проводить конференции для журналистов и аналитиков. Хотя процесс обработки цифр и составления отчетов вскоре становится рутиной, он все равно отнимает много времени. Еще больший стресс

вызывает попытка убедиться, что показатели колеблются в пределах объявленного «коридора» и соответствуют ожиданиям финансовых аналитиков. Именно поэтому в последний месяц квартала менеджеры бегают как сумасшедшие, в срочном порядке заключая контракты и стараясь соблюсти все требования законодательства и аудиторов, чтобы сделки были действительны. Это серьезная проблема, например, для Японии. Там «восходящий» процесс принятия и одобрения решений тянется довольно долго и не меньше внимания уделяется нудным формальностям, связанным с подписанием документов. В результате теряется много времени. Довольно типичны ситуации, когда приходится буквально охотиться за менеджером, чтобы получить недостающую подпись или печать в срок. Заказчики прекрасно знают об этом ежеквартальном цейтноте и пытаются им воспользоваться для получения скидок.

Все это вызывает у менеджеров стресс и сказывается на качестве корпоративного управления. Отчетность компании проверяется аудиторами. А беседы с ними опять-таки отнимают время у членов правления. То же можно сказать и о налоговых проверках. Как по особым поводам, так и абсолютно без повода налоговики могут объявить, что «заглянут с целью тщательно проверить финансы».

Ежедневное отслеживание курса акций также выматывает. Некоторые менеджеры узнают курс по телефону – каждый час. Другие следят за бегущей строкой на экране своего ноутбука. Если компания попала в десятку отличившихся (в хорошем или плохом смысле), это сигнал отделу по связям с инвесторами<sup>[11]</sup>. Его сотрудники должны разобраться, чем вызвана нестандартная ситуация, известны ли покупатели и продавцы, спровоцировавшие скачок курса акций. Ведь подобные флуктуации вполне могут быть результатом стратегической покупки или продажи. Позвонив в банки и аналитикам, все равно многого не выяснишь. Но даже предположения и слухи не сбрасываются со счетов и вызывают напряжение.

Ежеквартальные заседания биржевого комитета могут вызывать еще больший стресс, если компания рискует вылететь из списка. Действия многих финансовых управляющих, в чьем ведении находятся портфели ценных бумаг, в немалой степени зависят от присутствия компаний в индексах DAX, TecDAX или MDAX. Такие организации более заметны в финансовых и в целом в экономических кругах, а также в СМИ. Однако есть и минус: курс их акций всегда находится под пристальным вниманием общественности.

Количество компаний, акции которых могут быть включены в отдельно взятый индекс, ограничено. Рыночная капитализация, стоимость акций и присутствие на фондовом рынке – переменные, изменение которых способствует включению или исключению компании из индекса. Если компания удаляется из индекса, потому что у другой показатели лучше, она может ожидать падения курса своих акций (в результате их продажи менеджерами, управляющими портфелями ценных бумаг). На волне развития биотехнологий и моды на альтернативные источники энергии появилось множество организаций этого профиля. С 2000 года они вытесняют из TecDAX все больше компаний, занимающихся коммуникациями. Иногда выбывание грозило и IDS Sheer. В дни заседаний биржевого комитета я и все члены правления, затаив дыхание, ждали последних вечерних новостей или следили за бегущей строкой делового канала. Каждый раз провидение нас спасало.

Но давайте вернемся к аналитикам. Нужно сразу разграничить аналитиков рынков и финансовых аналитиков. Первые оценивают компании и их продукты исходя из степени их инновационности и позиции на рынке. На основе данной информации составляются отчеты, помогающие инвесторам принимать решения. Подобным документам придается большое значение, особенно в США. The Gartner Group и Forrester Research – известные компании, специализирующиеся на анализе рынков. Кроме того, есть и такие «профессионалы», которых вряд ли можно назвать аналитиками.

Как-то в одном специализированном журнале я прочел комментарии некоего «ведущего аналитика». Взглянув на фотографию, я очень удивился. Я узнал этого молодого человека, он лишь недавно получил диплом. Будучи студентом, он подрабатывал у меня водителем. Должно быть, он внимательно слушал телефонные переговоры, которые я вел на заднем сиденье, и узнал кое-что о нашем секторе рынка. Если учесть, что его водительские способности превосходили его успехи в учебе, суждения этого специалиста определенно не были основаны на глубоком знании вопроса – он просто подслушал несколько фрагментов переговоров, сидя за рулем.

Финансовые аналитики оценивают компании исходя из экономических показателей и публикуют свои прогнозы по курсу акций. Они адресованы как реальным, так и потенциальным держателям акций компании и оказывают огромное влияние на их покупательские настроения. Вот почему менеджеры особенно трепетно заботятся о таких аналитиках. К сожалению, их мнения не всегда отражают реальность. Достаточно вспомнить довольно неуверенные прогнозы по курсам акций интернет-компаний в 2000 году – во времена так называемого пузыря доткомов<sup>[12]</sup> – и последующий обвал рынка.

Когда CEO компании SAP Хассо Платтнер во время конференции аналитиков в Берлине назвал их прогнозы отвратительными, симпатии многих менеджеров были на его стороне. При этом его отношения с аналитиками стали на некоторое время довольно натянутыми.

Как бы то ни было, члены правления вынуждены тратить массу времени на изучение информации, предоставленной аналитиками рынков и финансовыми аналитиками. Аналитики рынков обычно контактируют с руководителем отдела исследования и развития бизнеса, а финансовые аналитики – с финансовым директором, но и те, и другие считают важным поддерживать прямую связь с CEO. Проведение «представлений» для инвесторов в мировых

финансовых центрах требует времени, а значит, предполагает отрыв от управления компанией.

Взаимодействие со СМИ также важно для менеджеров, но и оно отнимает время. Некоторые менеджеры-нарциссы одержимы самопиаром. Но есть и более замкнутые или неуверенные в себе профессионалы, предпочитающие избегать контактов с журналистами. У меня самого всегда были хорошие отношения с прессой, с журналистами я обычно общался откровенно. Мое доверие они не оправдали лишь несколько раз. Поскольку журналисты прекрасно понимают, что им нужно сохранить хорошие отношения с комментатором и в будущем, они обычно не провоцируют его на неосторожные высказывания и не пытаются вывести на чистую воду. Обычно менеджеру вредят его собственные ляпы в интервью. Например, один недавно принятый на работу в IDS Scheer топ-менеджер сказал в интервью, что ненавидит «дорогостоящих» консультантов. На самом деле он хотел сказать, что собирается развивать сегмент программного обеспечения компании. Разумеется, своей ремаркой он раз и навсегда испортил отношения со многими консультантами IDS Scheer.

Но в то же время в общении с прессой важна искренность. Лицемерная демонстрация своей любви к профсоюзам или высказывания в духе Мадлен Шикеданц<sup>[13]</sup>, пытающейся всех уверить в своей бедности, – материал для скандалов и сенсаций, на который пресса набрасывается с ликованием.

Менеджер должен уметь проигрывать и отражать удары судьбы: разнос в прессе за плохие экономические решения, упущенные крупные сделки и возможности выгодных приобретений. Такие неудачи – часть бизнеса, не стоит терять из-за них сон. Совсем другое дело – когда топ-менеджера увольняют. Вот когда по его карьере наносится действительно сокрушительный удар! Далеко не каждый управленец может потом найти равноценную работу. Это навсегда остается личным поражением, которое не компенсирует

и самое щедрое выходное пособие. Такие удары оставляют шрамы в душе.

Менеджеры работают в условиях, приближенных к боевым. Конкуренты, сидя в засаде, ждут удобного случая, чтобы совершить агрессивное поглощение компании – например, собираясь потом разделить ее и прибыльно распродать по частям. Здесь включается принцип акционерной стоимости: важно только увеличение стоимости компании с точки зрения акционера, при этом ее сохранение как единого целого не так существенно. Такой подход популярен преимущественно в США, где основные пенсионные фонды заинтересованы только в росте стоимости своих финансовых активов и совсем не думают об интересах компаний. В этих условиях менеджеры вынуждены держать оборону. Однако ситуация легко может измениться, если менеджеры вдруг откроют для себя выгодные перспективы, связанные с поглощением: например, если есть возможность получить высокооплачиваемую работу в более крупной корпорации или на новой работе не нужно будет ложиться костями ради достижения поставленных целей. Поэтому есть большое искушение переметнуться на сторону противника.

Список затратных по времени процессов, мешающих менеджерам управлять компаниями, можно продолжать бесконечно. Он показывает, в каких жестких формальных и временных рамках работают управленцы. Даже если согласиться с тем, что все упомянутые процессы введены в практику из лучших побуждений, и добросовестно их выполнять, на это потребуются целый рабочий день, только потом появится возможность наконец заняться настоящим делом.

Стоит ли жалеть менеджеров? Нет, не стоит. Но их хотя бы стоит уважать. Умение решать проблемы комплексно как раз и делает менеджеров менеджерами. Сюда входит и способность к самоорганизации, оптимальному распределению своего рабочего времени. На хорошего менеджера можно возложить любое бремя – он все равно умудрится выполнить задание качественно и в срок.

Настоящие управленцы обладают способностью выдавать хорошие результаты вне зависимости от обстоятельств. Хорошие менеджеры приносят результаты, плохие менеджеры извиняются за недоработки. Жаль, что не все менеджеры – хорошие.

## Как выиграть время

Когда футбольная команда уже почти выиграла, она тянет время. Игрокам нужно только дождаться финального свистка, избежав опасных моментов. Эта тактика подразумевает сохранение контроля над мячом и снижение темпа игры. Надо не дать соперникам ввязаться в борьбу, нужно усыпить их волю. Они охотятся за мячом, пытаются отобрать его, а выигрывающая и тянущая время команда играет в пас – иногда это выглядит просто смешно.

Подобные психологические игры популярны и в менеджменте. Например, менеджер компании-поставщика ведет с покупателем переговоры о выгодной сделке. Время при этом, кажется, бежит быстрее для менеджера компании-поставщика, чем для представителя покупателя. Поставщик увлечен заманчивыми перспективами, которые открывает сделка, и ждет не дожидаясь, когда они станут реальностью. Совсем как ребенок, которому не терпится открыть рождественские подарки. Покупатель замечает такое отношение и снижает темп переговоров. Это увеличивает напряжение поставщика. Намеренное расхождение по ритму используется в музыке как стилевое средство выразительности. Декстер Гордон, американский джазовый саксофонист, был мастером немного запаздывать за ударными, не сбиваясь при этом со своей партии. Кстати, он сыграл главную роль в фильме «Около полуночи»<sup>[14]</sup>.

Но то, что тешит слух в музыке, в бизнесе заставляет менеджера взмокнуть от напряжения. Покупатель может оттягивать окончательное решение в попытке получить больше уступок по договору. Он иногда даже упоминает конкретную дату начала проекта, к которой все должно быть готово. Компания-поставщик приберегает к намеченной дате требуемые ресурсы. Но перед стартом проекта договор все еще не подписан – по той или иной надуманной причине. Представители заказчика, извиняясь за

задержку, часто говорят примерно следующее: «Расходы высокие – нужно, чтобы одобрил наблюдательный совет» (иногда могут сослаться и на руководителя компании, который только что куда-то улетел, или на кого-нибудь уровнем пониже). Перед поставщиком встает дилемма: если он направит зарезервированные под этот проект ресурсы на другое дело, то в случае подписания договора не сможет начать проект вовремя. Более того, поставщик может лишиться контракта – потому что работники, обещанные заказчику под проект, будут заняты. С другой стороны, если он все-таки прибережет ресурсы – возрастут издержки, и необходимость идти на дальнейшие уступки станет еще острее.

У IDS Scheer подобная игра с зарубежным заказчиком однажды продолжалась несколько месяцев. Снова и снова тот требовал от нас скидок, ссылаясь на решения якобы вновь включившихся в подготовку контракта комитетов корпорации. Наша команда менеджеров обсуждала все возможные пути выхода из сложившейся ситуации, но вынуждена была признать, что мы во власти заказчика, и уступить. Вскоре договор наконец был подписан.

Похожие ситуации, сформулированные в виде математических задач, стали предметом анализа весьма уважаемой области науки – теории игр. Я без тени сомнения искренне рекомендую всем менеджерам полистать книгу по ее основам. На вступительной лекции по курсу управления компаниями я всегда даю своим студентам основные положения теории игр. Это позволяет глубже понимать сложные стратегически важные ситуации. Хотя искать в теории игр ответы на все практические вопросы все же не стоит.

Но давайте вернемся к конкретным примерам. В какой-то момент в самый разгар переговоров о важном для нас приобретении компания, которую мы собирались купить, прервала с нами контакт. Поначалу мы колебались – принимать ли предложение наблюдательного совета о предварительных переговорах по поводу ее покупки. Но постепенно мы заинтересовались сделкой и уже хотели завершить ее как можно скорее. При посредничестве банков,

специализирующихся на слияниях и поглощениях, переговоры шли быстрыми темпами. Мы уже даже согласовали примерную сумму. И вдруг запланированные телефонные конференции были отменены. Наши партнеры сослались на непредвиденную зарубежную поездку главы наблюдательного совета. Мы не хотели проявлять нетерпение, чтобы не спровоцировать повышение цены, и не стали настаивать на назначении новой даты встречи. И начали думать, как поступить дальше. Лучшее, что можно сделать в данной ситуации, – попытаться узнать причины задержки через какую-то нейтральную сторону, имеющую контакт с вашими партнерами. Нам удалось уговорить на это оба банка, участвовавших в сделке. Опять же мы не хотели демонстрировать свою заинтересованность в сделке перед банком компании, с которой вели переговоры, так как он столь же заинтересован в более высокой цене. Мы подозревали, что наши партнеры нашли другую заинтересованную организацию и провели с ней предварительные переговоры, чтобы узнать, готова ли она сделать более заманчивое предложение. Мы гадали, кто бы мог быть нашим конкурентом и какой окажется наша рыночная позиция, если эти две компании оформят слияние. Мы все больше нервничали.

Посоветовавшись с нашими консультантами, через три недели мы решили взять более жесткий курс и надавить на партнеров, чтобы наметить наконец дату очередных переговоров. Когда и эту встречу отменили, мы предъявили ультиматум: выходим из переговорного процесса окончательно, если не получаем твердо установленной конкретной даты. Наш ультиматум проигнорировали. Конечно, они были уверены, что мы заинтересованы в сделке и они держат нас на крючке. С этого момента мы больше не пытались их уговорить.

Наш выход из переговоров вызвал у них удивление. Мы не поддерживали с ними связь два месяца. А тем временем из прессы узнали, что эта компания решила провести реорганизацию, пытаясь вдохнуть в свой бизнес новую жизнь, и больше не продавалась. Они наняли нового CEO и хотели добиться успеха самостоятельно. Через

два месяца тот был уволен, и глава наблюдательного совета через третью сторону робко попытался узнать, заинтересованы ли мы в возобновлении переговоров. Несмотря на то что они изрядно потрепали нам нервы, мы согласились. На этот раз мы составили четкий график с самого начала и закрыли сделку в течение двух месяцев. Все эти перипетии отняли массу времени и денег, но в конце концов все обернулось для нас к лучшему – во второй раз мы были в более выгодной переговорной позиции.

Этот пример показывает, что, когда речь идет о стратегически важных переговорах, не стоит расстраиваться, отчаиваться, злиться и испытывать другие негативные эмоции. На более позднем этапе переговоров мы не касались прошлого. Только конечный результат дал нашим партнерам понять, насколько неправильно они себя вели. Хорошо известна фраза Конрада Аденауэра: «Мечь – блюдо, которое лучше подавать холодным».

Работникам бывает очень неприятно, когда менеджер, демонстрируя свою власть, затягивает процесс. Например, может так случиться, что приказ об устно обещанном повышении все не выходит и не выходит – в этом случае работник не решается напомнить боссу о его обещании.

В общем, отношение менеджеров к времени имеет очень большое значение. Делать все быстро отнюдь не всегда значит быть эффективным менеджером. Тот факт, что по всем пунктам повестки дня оперативно приняты решения и задачи определены быстро, вовсе не означает, что все сделано основательно. Ни лихорадочные меры, ни яростные вспышки не могут считаться признаками лояльности менеджера и совсем не идут на пользу компании.

Напротив, медлительные менеджеры, которые не жалеют времени на то, чтобы тщательно взвесить свои решения, а потом расслабленно наблюдают за их исполнением, могут быть гораздо более эффективными. Я, например, всегда скептически относился к гиперактивным менеджерам.

Жесткие сроки дают особенно сильный импульс. Это касается не только конца квартала или года, но также и дат, связанных с проведением отраслевых выставок, таких как CeBIT<sup>[15]</sup>. Все усилия должны быть сконцентрированы на достижении необходимого уровня продаж и развития продуктов к установленному сроку. Вот оно – главное преимущество присутствия на фондовом рынке. Квартальные отчеты двигают компанию вперед, а предстоящее открытие выставки способствует ускорению развития линейки продуктов и высвобождает огромное количество энергии. В конце концов, каждый хочет иметь возможность с гордостью представить свои новые идеи.

При сложных переговорах о покупке компании крайний срок, обозначенный с самого начала, также порождает огромное напряжение. Правовые вопросы, которые участвующие в сделке юристы часто готовы обсуждать до бесконечности, вдруг решаются быстро и совершенно в предпринимательском духе, то есть с учетом существующих рисков. Продавец уже мысленно пересчитывает деньги, а покупатель прикинул общие объемы продаж и прибыль обеих компаний и подсчитал, как их увеличение отразится на его доле доходов. Перед мысленным взором покупателя предстает газетная статья об успехе. Вот почему теперь главными факторами становятся давление и игры со временем. Процесс развивается сам по себе, никто не рискует вмешиваться. На заключительной стадии процедуры due diligence<sup>[16]</sup> покупаемой компании все может пойти по намеченному сценарию, а может и иначе – если выплывет что-нибудь новое.

По моему личному опыту, даже сложные операции лучше проводить быстро, без лишних колебаний – в противном случае риск срыва сделки возрастает многократно. Чем больше времени занимает процесс, тем больше опасений возникает. А уж те, кого беспокоит сделка в целом, постараются продумать каждую деталь.

## Уловки

Футбол изобилует хитрыми уловками – так называемыми финтами. Например, центральный нападающий может показать, что хочет обвести защитника соперников справа, а на самом деле неожиданно обойти его слева. Пробивая пенальти, бомбардир также старается послать вратаря соперников не в тот угол, в который он задумал отправить мяч. Эти финты отрабатываются на практике и неизменно срывают аплодисменты болельщиков. К сожалению, уловки в менеджменте не столь прозрачны – потому что тот, кто хитрит, при этом притворяется, что и думать не думает ни о каких хитростях. К тому же финты в футболе – неременная часть игры, и игроки могут к ним подготовиться.

Я знал менеджера, который уверял коллег, что «вести» данного делового партнера компании должен только он и никто другой, поскольку он якобы очень хорошо его знает. На самом деле он просто хотел добиться того, чтобы никто из коллег не смог связаться с ним. В то же время он налаживал деловые отношения с одним из конкурентов того самого партнера, которого он так хорошо знал, из личных соображений. Иными словами, он дернулся влево, а сам ушел с мячом вправо.

Верх коварства – заставить кого-нибудь залезть на высокое дерево, а потом убрать лестницу. Только что принятого топ-менеджера, неважно владевшего французским, уговорили произнести речь на этом языке на крупной международной конференции. Менеджер хотел было отказаться, но его коллега отмел все возражения, сославшись на важность события. Кроме того, тот сослался на отличные презентационные слайды, по которым можно было прочесть речь. Стоит ли говорить, что менеджер, попавший в такой переплет, чуть не умер от мандража и провалил презентацию. Он был публично уничтожен вскоре после того, как занял новую должность. А его коллега блеснул перед слушателями

своим превосходным французским, смог всем показать, насколько он талантливее, – и обошел несчастного конкурента.

Часто в ходе переговоров оба участника прекрасно понимают, что изрядная доля их доводов основана на полуправде или откровенной выдумке. Ситуация вполне прозрачная: все ведь знают правила игры. Это справедливо и для переговоров между заказчиками и поставщиками, и для переговоров о зарплате во время собеседования. Тем не менее нужно всегда помнить: шила в мешке не утаишь. Ведь как только переговоры заканчиваются, обманутая сторона узнает горькую правду, способную отравить будущие отношения. С другой стороны, тот, кто держится за свою ложь, говорит почти правду.

Название следующего маневра – «Как сделать себя незаменимым?». Сюда входят изящные и убийственные выпады в адрес коллеги по поводу его компетентности. Например, такие: «Господин Х., конечно, выдающийся специалист, но какая жалость, что он не умеет общаться и плохо выражает свои мысли»; или: «... жаль, что у него нет лидерских качеств, необходимых для работы на международном уровне»; а можно и так: «...стыдно признаться, но наши главные заказчики его терпеть не могут». Умело дискредитируя коллегу, менеджер делает себя незаменимым. Таким путем он может прочно осесть в компании, хотя ему давно пора на пенсию. Его забота об интересах компании – притворная. Конечно, менеджер Х. может отличаться от него и все-таки быть способным выполнять ту же работу. К сожалению, возможности доказать это ему не представляется. Я знавал менеджера, с успехом применявшего эту уловку на протяжении нескольких лет. Естественно, все кандидаты, которых прочили на его позицию, не выдерживали критики.

## **Ежегодное общее собрание акционеров: защита от нападения**

Незадолго до ежегодных общих собраний акционеров в компаниях, присутствующих на фондовом рынке, в их адрес начинают поступать как обычные, так и электронные письма оскорбительного и угрожающего содержания. Это обычная практика. Акционеры хотят выразить неудовлетворенность работой компании и предупреждают о том, что готовы атаковать. Но обычно на собраниях такие акционеры не появляются, а если и приходят туда, то сидят и помалкивают. Таким образом, им нужна лишь возможность угрожать с безопасного расстояния. Мотивы такого поведения различны. Временами для гнева действительно могут быть основания – например, если экономические показатели компании оказались хуже, чем у конкурентов. Иногда кто-нибудь хочет объявить о том, что «разберется» и с правлением, и с наблюдательным советом, чтобы подтолкнуть их к заявлениям, обозначающим их дальнейшие шаги, и таким образом повлиять на движение курса акций в желаемом направлении. Или ставится другая цель: вывести членов правления из равновесия и вынудить наделать ошибок на собрании, чтобы потом использовать их, предъявив различные судебные иски. Если суды принимают иски к рассмотрению, то некоторые решения, одобренные на общем собрании акционеров, не могут вступить в силу. Например, нет возможности увеличить капитал поглощенной компании или заключить соглашение о контроле. Как результат – задержки в стратегическом развитии и финансовые потери. Поэтому компании крайне желательно убедить истца отказаться от иска. Ему могут быть обещаны щедрые отступные. Я слышал, что за определенную сумму можно купить самых отъявленных грубиянов-акционеров. Поэтому даже те держатели акций, которые слишком сдержанны, чтобы

зарабатывать таким образом, могут все же не сбрасывать этот способ заработка со счетов. Некоторые мелкие акционеры, использующие данную схему, имеют неплохой доход.

Предметом исков может стать как суть обсуждаемых на собрании действий, так и нарушения протокола. Чаще всего это предоставление недостаточного времени для изложения позиции акционера или посягательство на личные права других людей, не имеющих к собранию прямого отношения. Мне доводилось слышать пространные заявления мелких акционеров, призванные заставить председательствующего ограничить время их выступления, чтобы иметь основания предъявить иск. Ситуация становится критической, если на то, чтобы выслушать все отчеты и заявления, требуется больше 24 часов. Тогда нужно объявлять о новом собрании: согласно регламенту оно длится только один день.

Как-то один из акционеров проверил все доступные коридоры и туалеты в здании, где проводилось собрание. Он хотел определить, можно ли следить за ходом собрания с помощью громкоговорителей, установленных в здании. Потом он рассказал о своих исследованиях секретарю собрания и объявил, что подает иск о нарушении своих прав.

То, что эти люди разыгрывают подобные спектакли с единственной целью – заработать денег, стало для меня особенно очевидно на одном из ежегодных общих собраний, в котором я принимал участие как член наблюдательного совета. Один из присутствующих вел себя вызывающе по отношению к председателю собрания, и его выступление было явно провокационным. Вот лишь одна из фраз, прозвучавших в самом начале: «К сожалению, на столике, к которому выходят с заявлениями акционеры, нет ничего, чтобы промочить горло. Неудивительно, – он указал на сцену, где в полном составе сидели члены правления и наблюдательного совета, – потому что все бутылки там». В немецком языке слово «бутылка» имеет и другое значение – «неудачник». Когда я столкнулся с ним в холле во время перерыва, он говорил со мной

вполне непринужденно и вел себя так, как будто ничего не случилось. Он вроде даже не понимал, насколько неуместна его выходка. Когда я ему сказал, что мне было бы стыдно за такую сцену, если бы я был на его месте, он вышел из себя.

Однажды для доклада вызвали сразу несколько человек – потому что первый приглашенный оратор не сразу откликнулся. Когда один из них встал за кафедру, председатель собрания вежливо спросил, как его зовут, так как не знал, кто из вызванных акционеров будет говорить первым. Оратор вызывающе ответил: «А вас как зовут?»

Особенно эффектным, достойным Бродвея представлением стал спектакль, разыгранный акционером, которого удалили из зала. Он артистично рухнул на пол и заявил, что выведивший его ударил. Такое шикарное падение, несомненно, удостоилось бы замедленного повтора, произойди оно во время прямой трансляции футбольного матча. К сожалению, съемка на ежегодных собраниях акционеров запрещена.

Конечно, можно поискать во всех этих ситуациях смешную сторону. Но некоторые люди, нисколько не стыдясь, используют свои выступления для прямых оскорблений. Трудно принять за шутку вышеприведенную ремарку про бутылки или реплики на тему «набивания карманов» членами правления. Но раз в год правление и наблюдательный совет вынуждены участвовать в таких играх. Кроме всего прочего, это отчасти оправдывает высокие зарплаты членов данных корпоративных органов. Однако подобные сцены отнюдь не добавляют Германии привлекательности в глазах иностранных менеджеров, не привыкших к такому поведению на собраниях акционеров в своих странах.

Как правило, когда начинаются игры, в зале остается очень мало акционеров. Большинство делегатов сразу после выступлений главы наблюдательного совета и членов правления направляются в буфет и в лучшем случае следят за ходом собрания, слушая дебаты по громкоговорителю. Во время своих флибустьерских выходок

профессиональные обструкционисты обычно предоставлены сами себе, потому что остальные акционеры уже на пути домой.

В этих играх используется комбинация анонимной дешевой пропаганды и циничной просчитанной игры на публику, бесстыдного искажения и использования норм законодательства, разработанных из лучших побуждений для защиты интересов мелких акционеров.

Часто в дискуссиях на ежегодных общих собраниях участвуют представители ассоциаций мелких акционеров. Они используют это событие, чтобы привлечь внимание к своим организациям и оправдать их существование. Их доклад обычно начинается с общего вступления, универсального для всех подобных мероприятий, которые они посещают. Далее следует серия вопросов, относящихся к организации. Обычные акционеры не видят и не знают, что на сцене за занавесом сидит целая группа сотрудников, имеющих связь в режиме онлайн с финансовой и контрольной системами. Они анализируют каждый заданный вопрос и готовят подходящие ответы. Команда специально привлеченных юристов проверяет все ответы на предмет малейшей шероховатости, которая может иметь юридические последствия.

Но некоторым авторам анонимных писем просто нравится пугать людей, занимающих высокое положение, ругать их, отчитывать, демонстрируя таким образом свою мнимую власть над ними. Подобных анонимщиков радует сама мысль, что огромное количество юристов-консультантов и сотрудников компании вынуждено тратить время на анализ обвинений, выдвинутых в письме, или что из-за предупреждения о каких-либо подрывных акциях принимаются разнообразные меры безопасности. На собраниях они чаще всего не появляются или ничем не выдают своего присутствия.

Однако большинство акционеров, посещающих ежегодные общие собрания, вполне любезны и учтивы. Они лишь хотят получить некоторую информацию о компании, которой доверили свои деньги, а также познакомиться с членами правления и наблюдательного

совета – хотя на мероприятиях с несколькими тысячами участников это возможно не всегда. В конце ежегодных общих собраний IDS Scheer я обычно иду в буфет, чтобы акционеры могли пообщаться со мной лично.

## Иммунитет к анонимным письмам

С анонимными письмами, приходящими в адрес компании перед общим собранием акционеров, обычно разбирается отдел по связям с инвесторами. Там они считаются обычной практикой во время подготовки к собранию. Лишь в исключительных случаях подобные послания попадают в правление или наблюдательный совет. Совсем другое дело – если эти письма приходят конкретным членам правления или наблюдательного совета на их домашний адрес.

Анонимные письма, приходящие лично мне, всегда выбивали меня из колеи. Ничего не подозревая, я открывал почтовый ящик, чтобы достать почту, и обнаруживал только странный конверт без обратного адреса. В конце июня 2007 года я получил первое из трех анонимных писем, отправленных одним и тем же человеком на мой личный адрес. Если бы речь шла только о передаче информации, он бы мог послать их на адрес компании. Аноним, должно быть, изрядно попотел, чтобы добыть мой домашний адрес, поскольку в общедоступных источниках вроде телефонной книги он не указан. Таким образом этот субъект продемонстрировал, что способен найти меня где угодно и вторгнуться в мое личное пространство. Адрес, написанный якобы детским почерком... сразу стало понятно, что послание необычное. Само письмо отпечатано на принтере. Приветствие вежливое: «Дорогой профессор Шеер» – как, впрочем, и вся вводная часть, в которой автор поздравил меня с избранием на пост президента Федеральной ассоциации по информационным технологиям. Но далее он сделал несколько обвинительных выпадов в сторону правления и потребовал от меня большей включенности в процесс управления компанией и большей личной активности в правлении. Иначе он грозился поднять соответствующие вопросы на очередном общем собрании акционеров (оно должно было состояться в мае следующего года). Он также упомянул о «возможных правовых действиях акционеров». Письмо,

написанное почти на двух страницах, заканчивалось вежливой фразой: «С наилучшими пожеланиями, акционер IDS Scheer». Вроде бы акционер выражал свое беспокойство и опасения за судьбу компании. Но он был осведомлен о внутренних проблемах так, будто видел их изнутри, имел с ними дело. Это меня насторожило. В письме шла речь об отношениях с партнером и якобы существующих заявлениях об определенных событиях в компании, поданных «разгневанными» работниками.

Второе письмо я получил две недели спустя. Приветствие оказалось таким же дружелюбным, как и в первом случае. Сам текст занимал менее страницы, но был написан в гораздо более жестком тоне. Поводом послужило мое интервью в Saarbrücker Zeitung (ежедневной немецкой газете), опубликованное накануне. В нем я говорил о своей ответственности за IDS Scheer. Автор опять потребовал, чтобы на заседаниях правления я «называл вещи своими именами»; кроме того, он выдвигал серьезные обвинения по поводу того, как ведутся дела компании за рубежом. И опять можно было увидеть проблески инсайдерской информации. В этот раз послание было подписано так: «Ваши акционеры». Третье письмо пришло еще через две недели. Приветствие ограничивалось фразой: «Дорогой господин Шеер». Послание занимало одну страницу, подпись в конце: «Разочарованные акционеры». В этот раз оно касалось результатов второго квартала, опубликованных накануне. Поскольку они были очень хорошими и курс акций скакнул довольно высоко, у акционеров не нашлось никаких оснований для разочарования. Тем не менее из письма следовало, что автор «удивлен» такими результатами. Определенно, по какой-то необъяснимой причине он ожидал худшего. На этот раз его обвинения были еще более серьезными. Опять ссылаясь на какие-то заявления разгневанных сотрудников, он ставил под сомнение правдивость квартальных результатов, списав их на какие-то особые эффекты, в связи с чем упомянул некоторые детали. Они были неверны, но то, как автор письма подал их, выдавало глубокое

знание внутренней информации компании. Он также заявил, что получает по электронной почте письма от членов правления. В этот момент он ясно показал, что намерен дать ход всем своим обвинениям на общем собрании акционеров. Тон послания был откровенно угрожающим.

Нарастающая резкость выражений в этих письмах, полученных за четыре недели, шокировала меня. Мы обсудили ситуацию с нашим юристом. Он убедил меня, что обвинения с правовой точки зрения абсолютно безосновательны и ни правлению, ни наблюдательному совету на предстоящем собрании нечего бояться. Но это меня не слишком успокоило. Каждый раз, когда я проходил мимо почтового ящика, меня одолевало гнетущее чувство. Автор этих писем добился своего: он выбил меня из колеи. Я чувствовал, что и дома я не в безопасности. Автор писем знал мой домашний адрес и вторгнулся в мое личное пространство со своими угрозами.

Хотя мне и не нанесли реального физического вреда, как если бы на меня напали, я все равно чувствовал себя пострадавшим. Люди, в чье жилище вломилась грабители, описывают свое состояние примерно так же. И незаконный обыск в доме, связанный якобы с нарушением налогового законодательства, имеет тот же эффект. Я знаю о нескольких случаях таких вторжений без каких-либо оснований. До сих пор те, с кем это случилось, с ужасом вспоминают грубых, неотесанных чиновников, гасящих окурки в блюдцах в гостиной. Такие события оставляют стойкое послевкусие. В моем случае это было чувство вездесущей скрытой угрозы. Аноним мог нанести удар снова в любой момент.

Конечно, я спрашивал себя, кто бы это мог быть. Я подозревал бывшего менеджера, который мог чувствовать, что им незаслуженно пренебрегли во время реорганизации, и теперь пытался сместить директора с той позиции, которая «предназначалась ему». Или, возможно, это профессионал, который зарабатывал на жизнь судебными исками, связанными с общими собраниями акционеров? А может, даже кто-то, кто искренне за меня переживал и хотел

предупредить? Но тогда почему анонимно? Я мысленно пробежался по списку подходящих кандидатур и в конце концов выбрал двух-трех человек, которые могли это сделать. Но доказательств я не имел. Вероятно, я так никогда и не узнаю наверняка, кто являлся автором этих писем (к слову, я их больше не получал). Тем не менее я так и не перестал подозревать нескольких человек. Со временем мое чувство беспокойства при просмотре почты утихло.

## Никаких сделок с преступниками

Герои следующей истории были либо хорошо известны, либо узнаваемы. Хотя началось все с того, что с нами опять-таки связались анонимно.

Однажды в середине сентября я получил SMS-сообщение следующего содержания (имена и названия изменены): «Господин Шеер. Перед Вашей поездкой в США Вам, возможно, будет интересно узнать некоторую информацию об ослаблении Вашей компании. Компания М. более не платежеспособна, и тем не менее господину И. удалось убедить инвесторов вложить в нее несколько миллионов. Подписать контракт должны на этой неделе. Деньги поступят на счета в течение примерно четырех недель. После этого Ваша компания окажется под ударом. Идет утечка информации – вплоть до директорского уровня; в заговор также вовлечены партнеры и бывшие сотрудники. Если Вы заинтересованы в получении более подробной информации, отправьте мне сообщение, в поле темы напишите “Бемоль”». Номер отправителя определился. Зная, что это бессмысленно, я все-таки немедленно его набрал. Мой вызов остался без ответа. Конечно, никаких других сведений об отправителе не было – разумеется, он хотел, чтобы я ответил SMS-сообщением.

Господин И., упомянутый в послании, – бывший менеджер IDS Scheer. Он уволился и возглавил небольшую софтверную компанию – ту самую М., также упомянутую в сообщении. Она разрабатывала программы для управления бизнес-процессами. Сведений о том, что продукция этой компании составляет более или менее серьезную конкуренцию нашей продуктовой линейке ARIS, у меня не было. Я знал господина И. много лет и всегда его поддерживал. Однако позже мы по взаимному согласию решили пойти разными путями. Главное, что ударило меня как током, – отправитель знал, что я собираюсь в США. Следовательно, он имел

связь с моим ближайшим окружением. Пассаж с «бемодем» намекал на то, что автору сообщения известно и о моем музыкальном хобби. Упоминание об «утечках» в компании также вызывало беспокойство.

Когда менеджер покидает компанию, он, конечно, не разрывает контакт со своими бывшими коллегами. Ведь наличие налаженных связей и знакомств только повышает ценность управленца. Если менеджер уходит вполне мирно – например, потому что ему предложили такие возможности, которые его нынешняя компания не в состоянии ему обеспечить, либо у него изменились личные обстоятельства, – это очень часто сулит выгоды компании. Та фирма, в которую ушел менеджер, может стать заказчиком его предыдущего работодателя, возможно и развитие партнерских отношений. Хорошо известно, что именно по этой причине такие крупные компании, как IBM и Accenture, активно поддерживают отношения с целой сетью своих бывших ценных сотрудников. Совсем другое дело – если менеджер уходит из компании из-за разногласий. В таких случаях он станет стремиться использовать внутреннюю информацию, контакты с заказчиками и прочие ресурсы в своих личных интересах и во вред компании. Таким образом, упоминание в полученном мной SMS об утечках «вплоть до директорского уровня» не предвещало ничего хорошего: сообщение превращалось в настоящую бомбу.

Мой принцип – не поддерживать дальнейших отношений с менеджерами, покинувшими компанию со скандалом. Все перебежчики перестают для меня существовать. Вот почему я – предприниматель, а не солдат иностранного легиона.

В динамичной, ориентированной на развитие компании с несколькими тысячами сотрудников, работающей на международных рынках (что означает постоянные вызовы для команды менеджеров), число бывших менеджеров с годами растет. Количество дружественных и недружественных компаний, в свое время отпочковавшихся от материнской, тоже увеличивается. Существовала опасность, что целая сеть организаций планировала

совместную атаку на нас. Я не ответил на сообщение сразу, поскольку сначала хотел кое с кем посоветоваться. Но спустя два часа я получил второе: «Господин Шеер, я пока не собираюсь встречаться с Вами лично – для меня это может быть слишком рискованно. Я могу собрать всю самую значимую информацию и выслать Вам, если у Вас есть защищенный адрес электронной почты. Я также хочу, чтобы эти данные рассматривались в конфиденциальном порядке. Тогда я смогу Вам сказать, откуда пришла поддержка и почему...». Подпись та же – Бемоль. Я выяснил, что установление контакта с автором сообщений не грозит мне никакими юридическими последствиями, и отправил SMS с моим адресом личной электронной почты с припиской: «безотлагательно». Поздно вечером, около 23:30, я получил письмо, содержащее выдержки из протокола заседания правления компании М., в которых были обозначены ближайшие шаги компании в отношении работы с клиентами и развития новых продуктов. Но отправитель замазал многие фразы. В задачу этого послания входило разжечь мой аппетит. Там упоминались названия компаний, многие из которых были одновременно и нашими заказчиками, и партнерами. Однако это само по себе – совсем не повод для тревоги. Сотрудничество всех со всеми при одновременной конкуренции – типичное явление для нашего сектора, крупные предприятия склонны работать с несколькими конкурирующими между собой поставщиками. Таким образом, лебединой верности от партнеров ждать не приходится.

Кроме выдержек из протоколов заседания, в письме были две страницы, написанные самим Бемолем. Здесь он описал ситуацию в компании М. Весьма насторожили отсылки к объемам наших торговых сделок с важным партнером и утверждение, что план М. – выбить нас из этого партнерства. В то же время автор предоставил точную информацию о контактах М. с отпочковавшимися от IDS Scheer фирмами. Таким образом, все действительно выглядело так, будто они собирались предпринять против нас хорошо

просчитанную атаку. Особенно раздражал тот факт, что две из вышеупомянутых отделившихся фирм основаны бывшими менеджерами IDS Scheer. Их собственные компании мы когда-то купили. После этого они несколько лет проработали в нашей организации, перед тем как уйти при довольно неприятных обстоятельствах по истечении сроков контракта, чтобы опять основать собственные фирмы. Конечно, они много знали о наших продуктах и наладили хорошие контакты с заказчиками, работая у нас. Информация, которой они обладали, контакты, а также сотрудники, которых они увели с собой, вероятно, очень помогли им запустить свои стартапы. Тяжба с одной из этих фирм была у нас в самом разгаре. Бемоль знал об этом все и написал, что именно из-за тяжды глава компании М. господин И. пока не спешит обнародовать информацию о партнерстве с ней. Дело в том, что он собирался выступить свидетелем на стороне фирмы и не хотел, чтобы его признали заинтересованной стороной.

Далее Бемоль перешел к существу вопроса и сделал следующее предложение: «Господин Шеер, я могу сообщить Вам точные имена и даты. Я также могу получить доступ к важным данным в компании М. и следить за развитием ситуации. Я знаю обо всех планах компании и намеченных собраниях. Имею доступ к информации, которая может быть использована против Вас. Если вы хотите оставаться в курсе всех событий в М. или иметь возможность влиять на них и узнавать о принятых решениях до того, как они вступили в силу, у меня есть возможность держать Вас в курсе. Заинтересованы ли Вы в получении дальнейшей информации? Какая именно информация Вас интересует? Стоит ли она для Вас хоть сколько-то?»

В последней фразе Бемоль наконец-то обнаружил свои истинные мотивы. Все дело в деньгах. Мне срочно нужен был совет юриста. Я не хотел ни поощрять корпоративный шпионаж, ни попасть в ловушку. Поэтому рассказал все как есть CEO IDS Scheer уже на следующее утро. Мы посвятили в курс дела главу нашего

юридического отдела и все вместе приняли решение обратиться в Государственное управление криминальных расследований. Установить настоящее имя и адрес Бемоля по номеру его мобильного телефона для сыщиков не составило никакого труда. Заодно мы получили навыки эффективной защиты личных данных. Результаты меня удивили. Бемоль оказался одним из ближайших коллег И., которому тот безоговорочно доверял. И. помог ему в трудной личной ситуации и рассчитывал, что может положиться на него. Но как ожидать лояльности от человека, который регулярно подслушивал телефонные переговоры, то есть злоупотреблял доверием? В Департаменте по борьбе с экономическими преступлениями Государственного управления криминальных расследований мне посоветовали прекратить контакты с Бемолем, и я написал выверенное с правовой точки зрения SMS: «Бемоль, я воспринимаю Ваше доброе участие и предложенную Вами информацию очень серьезно. Но я решительно прошу Вас воздержаться от дальнейших контактов со мной. Если Вы решите проигнорировать мою просьбу, мне не останется ничего иного, как подключить компетентные органы». На этом переписка с Бемолем закончилась, и я больше никогда о нем не слышал.

## **Один раз можно себе позволить стать объектом шантажа**

Мнение о людях можно составить по тому, как они ведут себя с более слабыми. Например, о том, что представляют собой руководители, можно узнать по их отношению к подчиненным. Случается и так, что вся компания попадает в сложное положение, и сразу становится ясно, используют менеджеры ситуацию в личных целях или остаются верными интересам компании даже в трудные времена. Компания уязвима перед собственным менеджментом, когда претерпевает структурные изменения, в связи с чем ей нужна поддержка важных управленцев. А они чувствуют зависимость компании и могут попытаться ею воспользоваться. Возможно, «шантаж» – слишком резкое слово в данном случае. Однако временами возникает чувство, что меня шантажируют, когда менеджеры кладут передо мной свои «предложения».

Однажды я стал свидетелем следующей ситуации. Менеджер был недоволен новой позицией, на которую его собирались назначить в рамках важной реорганизации, включающей кардинальные изменения в работе компании. Хотя он принимал участие в разработке стратегии и согласился с новым назначением в ходе решающего заседания стратегического комитета, придя домой, он, должно быть, начал сомневаться: а не потерял ли он в связи с новым назначением часть своего влияния. Прежние задачи этого менеджера были описаны в его контракте. Я получил письмо, в котором он сначала выражал свою озабоченность по поводу новой структуры организации. Затем он требовал, чтобы мы добавили ему обязанности, которые были уже закреплены за другим менеджером. Письмо заканчивалось заявлением: «Если текущий план будет введен без изменений, я приму свою новую позицию, оставив за собой право подать в суд». Я сразу же понял, что менеджер уже

проконсультировался с юристом и собирается настаивать на том круге обязанностей, который обозначен в его первоначальном контракте. Это означало, что он схватил компанию за горло. Если бы мы решили буквально придерживаться положений контракта, компанию могли обвинить в «негибкости». А проигнорировав угрозу, мы столкнулись бы с риском судебного разбирательства и требованием о выплате зарплаты за все оставшееся время действия контракта – в данных обстоятельствах было бы немыслимо продолжать сотрудничество с этим менеджером. Лучше бы он просто написал о том, что увольняется, – это было бы прекрасно. Мы искренне верили в то, что он не потерял бы ни малейшей доли своего влияния в результате реструктуризации, однако это было не бесспорно. Если бы он просто ушел, сразу же найти ему замену было бы трудно, но возможно. Но его угроза означала, что менеджер хочет получить расчет. Только он рассчитывал на крупное выходное пособие.

Фактически он нас предал. Мы должны были действовать быстро, так как наблюдательный совет собирался принять окончательное решение о новой организационной структуре на следующий день. Можно было согласиться с тем, чтобы менеджер начал выполнять возложенные на него новые обязанности и сохранил за собой право подать судебный иск. Но это означало бы, что новый этап в работе начинается с нестабильной, по существу неурегулированной ситуации. Такой вариант компанию не устраивал. Во время заседания наблюдательного совета мы могли также лишиться менеджера его новых обязанностей. Этот маневр прояснил бы ситуацию и стал бы сильным шагом с точки зрения управления. Но тогда автоматически образовалось бы вакантное место и мы бы не смогли завершить процедуру реорганизации. В общем, все шло к тому, чтобы выплатить менеджеру выходное пособие, что для нас как для небольшой компании стало бы довольно чувствительной тратой. Пособие в размере нескольких миллионов почти ничего не изменило бы в балансе крупной корпорации, но на годовых

результатах нашей компании сказало бы серьезно. В конце концов, можно было удовлетворить требование менеджера и расширить круг его обязанностей. Но это значило бы уступить под давлением и продемонстрировать слабость руководства. Мы обсуждали все варианты за закрытыми дверями, пытаюсь найти оптимальное для компании решение. Варианты были один хуже другого. Наконец кто-то сказал: «Один раз можно поддаться шантажу». Но не больше. Перед собранием наблюдательного совета я дал знать менеджеру, что мы собираемся удовлетворить его требование. Он не ожидал такого поворота событий, так что нам удалось огорошить его. Теперь он должен был показать нам, что способен справиться со всеми возложенными на него обязанностями. И мы вправе были строго спрашивать с него. И все-таки у меня осталось чувство неудовлетворенности.

Я знаю, что менеджеры в США особенно любят игры с соглашениями об отступных, граничащие с шантажом. Благодаря тому что наша быстрая экспансия в Соединенные Штаты подразумевала постановку новых и постоянно меняющихся задач перед нашими топ-менеджерами, нам пришлось расстаться с теми, кто не соответствовал своей должности. Сейчас в Германии считают, что в США эти увольнения проходят для компаний спокойно и безболезненно – «я тебя принял, я и уволю». В большинстве случаев это правда, но находятся весьма изобретательные менеджеры. Одна из популярных стратегий – апеллировать к правовой защите меньшинств. Вы просто заявляете, будто вас увольняют не потому, что вы не справились с работой, а из-за того, что вы принадлежите к определенной политической, религиозной или этнической группе. И вы грозите иском. Независимо от исхода судебного разбирательства все издержки должен покрыть работодатель. В итоге компания выясняет вероятный размер затрат и предлагает менеджеру сопоставимые отступные.

Эти игры не имеют ничего общего с восстановлением справедливости – это просто спекуляция возможностями. Вынужден

признать, что мы не единожды позволяли себя шантажировать.

## **Это волнующее слово «реструктуризация»**

За безобидным на первый взгляд словом «реструктуризация» скрываются бесчисленные меры, которые могут представлять угрозу для множества сотрудников. Как правило, программа реструктуризации разрабатывается в ответ на сложную экономическую ситуацию, в которую попала компания: возможно, издержки вышли из-под контроля или объем продаж не оправдал ожиданий. По той или иной причине рентабельность компании необходимо повысить. С какого бы конца вы за это ни взялись, все равно придется заняться оптимизацией кадрового состава, проще говоря, сократить количество сотрудников. Между топ-менеджерами в этих ситуациях разворачиваются настоящие баталии. Взаимное согласие по поводу количества сокращаемых рабочих мест и высвобождаемых за счет этого ресурсов для уменьшения издержек компании достигается быстро. Но никто не желает кардинальных чисток в своем отделе. Конечно, то, что менеджер борется за своих сотрудников, делает ему честь. Но для компании важно оценивать ситуацию комплексно. И сохранить рабочие места в отделе, глава которого более талантливый переговорщик, отнюдь не всегда лучшее решение. В скором времени после объявления о реструктуризации по компании начинают ходить предварительные списки увольняемых сотрудников. Сохранить их в тайне невозможно, несмотря на все меры безопасности. Когда подходит срок проведения выборов представителей сотрудников в наблюдательный совет, самое время определиться с кандидатурами на «вылет»: позже они подпадают под действие специального закона о запрете необоснованного увольнения. Менеджеры впадают в ярость по поводу утечек информации. Телефоны в отделе кадров разрываются. Взволнованные сотрудники пытаются выяснить, насколько прочно их положение. Менеджмент

требует детализацию по выходным пособиям, а рабочий комитет настаивает на разработке социального плана.

Самое неприятное – заседания, посвященные теме выходных пособий. Даже самые упрямые и сугубо практичные менеджеры предпочли бы в них не участвовать. Кому доставит удовольствие объявить человеку, обремененному семьей, только что въехавшему в новый дом, за который нужно выплачивать ипотеку, что ему пора подыскивать себе новую работу? Конечно, каждый в данной ситуации искренне хотел бы помочь несчастному. И выход есть: контакты с другой компанией, которая как раз набирает персонал. Но она располагается в другом городе – за 200 километров. Это ничем не поможет уволенному сотруднику, только что купившему дом не там, а здесь.

Некоторые менеджеры избегают прямого увольнения сотрудника, предлагая ему работу в другом отделении и зная наверняка, что принять ее подчиненный не сможет в силу личных обстоятельств.

В общем и целом в такие трудные времена и проявляются в полной мере важные черты характера менеджера. Одни ответственны, действуют в интересах компании, проводят не всегда приятные заседания высокопрофессионально и пытаются свести к минимуму неизбежные для сотрудников последствия некоторых решений. Другие вкладывают всю свою энергию в защиту собственных отделов, ничуть не заботясь о том, какие меры принимаются в других. Есть и такие менеджеры, которые пытаются скрыть число сотрудников, работающих в их отделе, или отложить принятие необходимых кадровых мер. Они надеются, что экономическая ситуация улучшится в краткосрочной перспективе или на повестке дня появятся новые стратегические приоритеты и это позволит избавиться от проблем. В конце концов, реорганизация компании путем увольнения сотрудников – дело более чем неприятное. Но это часть работы топ-менеджера.

## Глава 4

# Какие менеджеры нужны, чтобы достичь успеха?

Федеральный канцлер Германии Ангела Меркель однажды в моем присутствии раскритиковала группу менеджеров: «Господа, этак вы не организуете даже попойку на пивоварне!» Она не чувствовала поддержки управленцев и хотела подчеркнуть, что одними критическими ремарками и неисполнимыми заданиями многого не добьешься, что ей нужна реальная поддержка в решении разнообразных проблем и в поиске ответов на неудобные вопросы.

Если даже федеральному канцлеру нужна поддержка, то топ-менеджеру тем более. Даже лучшие из нас не могут в одиночку сдвинуть дело с мертвой точки. Даже самые способные нуждаются в союзниках и поддержке. Лучший футбольный тренер в мире не достигнет ничего без команды. Поэтому, говоря о менеджменте, мы подразумеваем именно управление командой. Конечно, задачи у всех ее членов различные и требуют сочетания разных черт характера.

Несомненно, CEO – крайне важная фигура. В моем представлении доля его ответственности как за успех, так и за неудачу компании – 75 %. Проще говоря, если управленец хорош, компания будет процветать, если плох – барахтаться. Но даже хороший глава компании нуждается в поддержке команды менеджеров, каждый из которых – личность с набором своих характерных черт. Поэтому хочу представить здесь обзор нескольких типов управленцев.

Я не ставлю перед собой задачу создать сложные психологические портреты – специалисты посвящают этому целые тома. Я хочу представить узнаваемых персон в качестве эталонов, с которыми можно сверяться, оценивая и классифицируя менеджеров. Личные черты управленцев настолько многообразны,

что поневоле приходится упрощать – ограничиваться определенным набором. Я включу в свою типологию пять персон-эталонов. Это Александр Македонский, Альберт Эйнштейн, Джеймс Бонд, Вилли Брандт и герой диснеевских «Утиных историй» Винт Разболтайло. Каждый из них представляет собой определенный личностный профиль, использование которого эффективно с точки зрения мнемоники. В управленческой команде должны присутствовать черты всех этих типов, а смещение акцентов в сторону одной из них определяется конкретными обстоятельствами. Чтобы популярно объяснить, какие качества необходимы для работы в команде менеджеров, будут описаны и возможные последствия, связанные с отсутствием таких черт.

Каждый раз, когда я хотел определить, чего или кого не хватает конкретной группе управленцев, вышеуказанные личностные профили помогали мне сформулировать требования для поиска нужных менеджеров. Я также обсуждал эту типологию с топ-менеджерами, которые, в свою очередь, находили ее полезной. Я поделился описанием пяти типов управленцев с художником Михаэлем Фишером-Артом<sup>[17]</sup> из Лейпцига, и он взял их за основу для нескольких, на мой взгляд, удачных и забавных образов.

## Менеджер Александр Македонский

Александр Македонский (356–323 гг. до н. э.) был чрезвычайно харизматичной личностью. Учитель Аристотель и честолюбивая мать Олимпия толкали его на подвиги: найти и исследовать край света, который, как тогда думали, находится в Азии. Но для этого, конечно, сначала нужно было одолеть заклятого врага – всемогущую Персию.

Александр умудрялся в течение 11 лет поддерживать моральный дух сотысячной армии, состоящей из воинов и военачальников, которую сопровождали обозы с детьми, женами, любовницами, зодчими, ремесленниками, врачами и так далее, и проводить активные военные кампании. Своими призывами он подстегивал всех этих людей отомстить за бесчестие, в которое их ввергли прошлые военные успехи персов. В то же время он обещал, что великие победы принесут им вечную славу. Огромное влияние Александра Македонского на армию объясняется силой его воли, проницательностью, личной самоотверженностью, достойным подражания мужеством и тесной связью со своими солдатами.

Перед важными сражениями Александр лично говорил со многими военачальниками и солдатами, требовал от них безоговорочной самоотверженности. Он хвалил их за прошлые достижения и подчеркивал, насколько важна именно их роль для общего дела. Главным стимулом Александра было горячее желание превзойти героя Трои Ахилла. Ему было мало просто одолеть персов – хотя уже одно это принесло бы ему честь и славу в Греции. Попутно он завоевал Египет и был провозглашен фараоном, подобным богу. Но Александр не хотел останавливаться на достигнутом, он постоянно жаждал новых испытаний. Не только известные земли хотел покорить Александр Македонский – он мечтал добраться до самого края света.

После победы над Персией Александр продвинулся до Афганистана. Однако местные полководцы причинили его армии

столько бед, что он повернул назад – к реке Оксус<sup>[18]</sup>. Если учесть, что политическая ситуация в Афганистане с тех пор существенно не изменилась, русским, американцам и европейцам следовало бы извлечь уроки из похода Александра. Как бы то ни было, он повернул назад, а затем стал продвигаться к Индии, где измученные битвами и муссонами, наполовину затоптанные боевыми слонами войска взбунтовались и заставили полководца снова, уже в последний раз, вернуться в Вавилон.

В конце концов Александр Македонский утратил связь с реальностью. Битвы сошли на нет сами собой. В топку войны больше нечего было бросить. Солдаты и военачальники не видели ясной и четкой перспективы. Только Александр продолжал верить в свою миссию. Психологи определяют такое поведение как «самообман» – когда человек считает, что его чувства и мысли адекватно отражают действительность, хотя на самом деле они крайне от нее далеки. Таким образом, не все в истории Александра Македонского достойно подражания, но многие из его главных качеств и сегодня приводят нас в восхищение: ничем незамутненная проницательность, стратегическое мышление, выдержка, личная самоотверженность и забота о благополучии солдат обеспечили ему славу более долговечную, чем у любого другого завоевателя.

Насколько все эти характеристики применимы к топ-менеджеру? Я не случайно поставил Александра Македонского на первое место в нашей типологии. По-моему, это идеальный тип руководителя компании, ориентированной на развитие (особенно стартапа в сфере высоких технологий), которая поставила себе цель покорить мир. Горячая личная самоотверженность и харизма менеджера «македонского» типа помогают горы свернуть. Он проницателен, оптимистичен, его вера в успех заразительна. Действия и воля к победе такого менеджера служат всей организации образцом для подражания. Его видением ситуации проникается весь коллектив. Он заставляет сотрудников гордиться тем, что они участвуют в важном

событии. Он знает, как поддерживать боевой дух в компании, а значит, и в своих коллегах, на необычайно высоком уровне в течение долгого времени.

Мы можем найти примеры этого управленческого типа и подобных компаний – особенно на заре зарождения отрасли высоких технологий. С помощью своей операционной системы MS-DOS Билл Гейтс смог вырвать компьютер из цепких собственнических рук нескольких крупных производителей. Google делает все накопленные человечеством знания доступными каждому. Как глава компании Apple, сочетающей в своей продукции качество, ориентацию на пользователя и привлекательный дизайн, Стив Джобс стал культовой фигурой и создал фантастический по своей прорывной инновационности продукт – iPhone. Благодаря Хайнцу Никсдорфу<sup>[19]</sup> произошла компьютеризация маленьких и средних компаний. Основатели SAP убедили крупные корпорации использовать стандартизированное программное обеспечение для управления компанией, вместо того чтобы разрабатывать свое собственное.

Поразительно, что все менеджеры македонского типа, как правило, ассоциируются с неким видением, предвосхищением какого-то свершения. И их путь к цели долог. Секрет успеха менеджеров-провидцев – в стремлении реализовать одну-единственную, но масштабную идею, не размениваясь на все остальное. Ведь часто просто невозможно достичь сразу многих новых больших целей, и все они просто постепенно исчезают из поля зрения. Как известно, древнеримский политический деятель Катон<sup>[20]</sup>, при каждом удобном случае повторявший фразу «Я утверждаю, что Карфаген должен быть разрушен», в конце концов своего добился.

Но опасность такой сфокусированности в том, что человек не признает никаких инициатив, выходящих за поставленные рамки, даже полезных. Так произошло и с Альбертом Эйнштейном, который отпускал скептические замечания о новой волне

инноваций, порожденной квантовой теорией, не согласовавшейся с его собственной теорией относительности. Комментарий Эйнштейна по одному из аспектов сомнительной, с его точки зрения, концепции был очень характерным: «Бог не играет в кости!» Тем не менее именно такие личности с живым воображением и огромным запасом жизненных сил способствовали развитию человечества, его движению вперед.

Менеджеры македонского типа, возглавляющие компании, с видением масштабной великой цели и волей к победе – настоящие вожаки. Это вовсе не посредники, подвизающиеся на ниве бизнеса. Их родная творческая стихия – растущие отрасли с сильной культурой стартапов, высоким уровнем инноваций и конкуренции. На этой арене, основывая и развивая компании, они совершают поистине невероятные подвиги.

Менеджер македонского типа во главе компании – большая удача. Рыночный успех, рабочие места и развитие – в надежных руках. Мировые корпорации, такие как Hewlett-Packard, Microsoft или Google, которые выросли из продуктов, созданных буквально на коленке в гараже, стали символом подобного менеджмента. Их основатели были одержимы поистине мессианским энтузиазмом, который оказывал сильнейшее влияние и на компанию в целом. Предпринимателями македонского типа может похвастаться и Германия. Это Роберт Бош<sup>[21]</sup>, Хайнц Никсдорф, Хассо Платтнер, Макс Грюндик<sup>[22]</sup>. Их личности настолько сильны, что эти люди могут управлять своими компаниями целыми десятилетиями и вызывать неизменное восхищение у подчиненных. Влияние их так сильно, что его не могут подорвать даже отдельные негативные черты характера – такие как прижимистость или раздражительность.

Но не только основатели оказывают сильное воздействие на свои компании. Весьма влиятельными также бывают и руководители – например, такие как CEO компании General Electric Джек Уэлч, CEO Deutsche Bank Йозеф Акерман и CEO компании Bosch Ханс Меркле. Конечно, в силу своей необузданности, острых углов характера

менеджеры македонского типа дают много поводов и возможностей для нападков. Как и политики, которые меняют мир, они способны пробудить в людях целую гамму чувств – от зависти и ненависти до восхищения.

Разумеется, менеджеру такого типа тоже нужны помощники. Он привлекает сторонников своей харизмой, личным примером и ясным предвидением успеха. Таким образом, менеджер данного типа обладает довольно широким спектром средств воздействия. Эмоциональность делает его, с одной стороны, человечным, с другой – непредсказуемым.

Во время попойки в Индии, которая продолжалась ночь напролет, пьяный Александр Македонский, поссорившись с одним из своих лучших друзей и товарищей по оружию, заколол его копьем. Потом он на несколько дней впал в уныние, пока соратникам не удалось наконец убедить его вернуться к своим обязанностям полководца.

Частые эмоциональные вспышки характерны для менеджеров такого типа. «Александр Македонские» внушают страх, даже несмотря на то, что копия в повседневной практике используют несколько реже. Но именно эмоциональность перекидывает мостик от менеджера-супермена к обычным работникам. Вот почему эмоциональные вспышки, выражающиеся в острых словесных выпадах во время споров, не имеют длительного негативного эффекта. Люди склонны прощать эти приступы гнева.

Менеджерам македонского типа нужны преданные сторонники, но отнюдь не равные им коллеги, которые могут оспорить их право на лидерство. Любое более или менее сильное несогласие со своим мнением они воспринимают как бунт. Можно сказать, что сильный менеджер македонского типа во главе компании – это практически единственный начальник всего и вся. Он хочет, чтобы его распоряжения немедленно выполнялись. Независимые директора департаментов, которые настаивают на уважении к их профессиональным обязанностям, как это предусмотрено законом

об акционерных обществах, посягают на единоличную власть такого управленца.

Но такие менеджеры-завоеватели сами испытывают судьбу. Они часто перегружают сотрудников, что вызывает сопротивление. В результате критики или просто из зависти подчиненные уходят в тайную оппозицию, под знамена которой быстро стекаются сторонники – кто-то из-за масштабных сокращений, а кого-то выводит из себя авторитарный стиль руководства. Репутацию менеджеров македонского типа отнюдь не всегда можно назвать безупречной, и это облегчает использование против них общественного мнения – с помощью СМИ. В итоге великий полководец должен уйти. Самому Александру Македонскому удалось избежать свержения или убийства – он умер своей смертью в Вавилоне в возрасте 33 лет. А может быть, его все же убили?

Сегодняшние менеджеры, как правило, перешагивают 33-летний рубеж. В мире бизнеса их обычно смещают, выплатив щедрое выходное пособие – упоминавшееся выше «золотое рукопожатие». Примеров масса. Достаточно вспомнить Хартмута Медорна, который превратил Deutsche Bahn из окаменелой неповоротливой госкомпании по управлению железными дорогами в современное логистическое предприятие и от услуг которого впоследствии отказались. Или Венделина Видекина, вытаскившего Porsche из предбанкротного состояния и сделавшего компанию образцовой.

Менеджеры сами по себе не хороши и не плохи. Скорее все дело в сочетании их способностей и существующих обстоятельств. Менеджеры македонского типа нужны в трудные времена, но могут вызывать проблемы, когда компании необходимо спокойное развитие. Однако управляющие-аккуратисты, в свою очередь, не способны повести компанию в бой.

Без проницательности и предвидения, свойственных менеджерам македонского типа, на уровне топ-менеджмента компания теряет ориентацию. В подобных случаях главы отделов склонны преследовать личные интересы. Без македонских черт

в управленческой команде компании в лучшем случае удастся худобно плестись в хвосте, не выбывая из игры. Вопрос в том, как долго она сможет так ковылять, столкнувшись с реальной жесткой конкуренцией.

При этом команда менеджеров не может включать в себя нескольких «македонских». Они постоянно сражались бы между собой – до победы сильнейшего. Даже два таких человека – слишком много. Это ясно из заявления Фердинанда Пиха, главы наблюдательного совета Volkswagen, сделанного во время презентации для студентов. Когда его спросили, почему он поссорился с CEO компании Porsche, Пих ответил: «Не сказать, чтобы мы смотрели на вещи совсем по-разному. Но Видекинг хотел рулить процессом – как и я».

По-моему, только менеджеры македонского типа могут успешно руководить компанией в такой высококонкурентной и динамичной среде, как отрасль высоких технологий. К сожалению, настоящие «македонские» – великие менеджеры – встречаются крайне редко.

## Менеджер Альберт Эйнштейн

Альберта Эйнштейна (1879–1955) считают величайшим гением науки XX века. Его карьера была блестящей и в то же время полной противоречий. Еще в школьные годы в Мюнхене у Эйнштейна начались конфликты с системой. Дальнейшая учеба в Швейцарском федеральном институте технических и прикладных наук в Цюрихе тоже шла отнюдь не гладко. В результате вместо того, чтобы стать профессором университета по итогам обучения, Эйнштейн на первых порах работал клерком в швейцарском патентном бюро в Берне, имея, впрочем, достаточно времени на собственные исследования. Должность в институте в Цюрихе, где Эйнштейн учился, была предложена ему значительно позже того, как признали его научные достижения. Потом он преподавал в университетах Праги, Берлина и в Принстонском университете в США. А многие другие научные институты боролись за право предоставить ему кафедру.

Гений Эйнштейна преодолел все препятствия на своем пути, а его теория относительности изменила не только всю научную парадигму, но и нашу повседневную жизнь. Многие созданы на основе его озарений, хотя иногда это не столь очевидно. Например, его догадки способствовали развитию телевидения. А вот мнение о личной жизни Эйнштейна составить довольно трудно. Гении – часто одиночки, отшельники, которые не вписываются в привычные рамки. Тем не менее даже брачный контракт Эйнштейна с его женой Милевой был более чем странным. Например, в документе указывалось, что супруга беспрекословно должна немедленно покинуть кабинет мужа или спальню, если он ее об этом попросит. Кроме того, Милева должна была принять четко оговоренные, но от этого не менее необычные дополнительные условия: она не вправе ждать от мужа никаких проявлений нежности и обязана заканчивать

любой разговор немедленно по требованию. Неудивительно, что их брак распался.

Но хотя эпизоды из личной жизни Эйнштейна и забавны, они не имеют никакого отношения к предмету обсуждения. При определении менеджера эйнштейновского типа мы сосредоточимся прежде всего на его интеллектуальных способностях.

Итак, у нас Эйнштейн предстает аналитиком, чей острый, как бритва, разум проникает во все детали каждого предложения, озвученного на собрании, определяет слабое место в аргументации и способен тотчас же выдать контраргументы. С человеком, обладающим таким умом, весьма непросто иметь дело. При этом он отличный оппонент в стратегических спорах. Если его удастся убедить в правильности какого-либо решения, значит, можно быть уверенным, что оно действительно имеет под собой разумные основания. В каком-то смысле этот человек берет на себя роль придворного шута – он называет вещи своими именами, даже если никто не желает слышать правду. Если он представляет собственную идею, его пояснения и аргументы убедительны, а все возражения он способен отмести играючи.

Менеджер эйнштейновского типа лучше всего подходит на пост главы отдела исследований и разработок, где он сможет поразить сотрудников с университетским образованием, способных по достоинству оценить его интеллектуальные возможности. Как контролера его боятся. Он докапывается до малейших задержек в выполнении программы и затрагивает больные темы, которые другие предпочли бы замять. Гибкость ума такого менеджера позволяет ему выступать в качестве эксперта даже в тех специфических случаях, когда для решения задачи у него нет соответствующего образования. Благодаря общему уровню интеллектуального развития менеджер эйнштейновского типа может адаптироваться в новых технических сферах на удивление быстро и немедленно готов отстаивать свою позицию в спорах.

Говорят, профессору физики Джулиусу Роберту Оппенгеймеру<sup>[23]</sup> удалось превратиться из теоретика, довольно неуклюжего в практических аспектах, в харизматичного менеджера в течение всего нескольких месяцев, когда он возглавил Манхэттенский проект в США – программу по созданию атомной бомбы в период Второй мировой войны. Раньше Оппенгеймеру доводилось руководить исследовательскими группами, состоящими максимум из 15 ученых, и вдруг на него возложили обязанности по координированию работы более 1000 ученых и техников. Он быстро изучил основные управленческие приемы – такие как создание организационной структуры. Как университетский профессор Оппенгеймер привык работать с ограниченными ресурсами, но в отсутствие жестких временных рамок. Манхэттенский проект дал ему доступ к практически неограниченным ресурсам, но в условиях жесточайшего цейтнота. Несмотря на это, профессор успешно справился с руководством благодаря своему блестящему интеллекту. Никакой менеджерской подготовки он никогда не проходил.

Таким образом, неудивительно, что в списке 50 лучших менеджеров мира, подготовленном французским институтом INSEAD<sup>[24]</sup> и опубликованном в журнале Harvard Business Manager, 35 управленцев не имеют диплома MBA. Иными словами, они не проходили специальной подготовки в сфере управления бизнесом. Естественно, интеллектуальные способности важнее технических навыков. Некоторые из этих менеджеров имеют стопку разноцветных дипломов, а другие, включая основателя Apple Стива Джобса, наоборот, бросили учебу. Тем не менее, согласно исследованию INSEAD, высшее образование в области управления бизнесом отнюдь не вредит. Кстати, шесть менеджеров из первой десятки списка – представители IT-сектора.

Благодаря своему ясному уму менеджер эйнштейновского типа может сыграть важную роль в привлечении новых заказчиков. Его аргументация убедительна и вселяет уверенность в целесообразности заключения партнерских соглашений. В идеале

заказчики хотели бы видеть такого менеджера в своей компании. Но кроме положительных качеств есть у управленца эйнштейновского типа и слабые места. Часто из-за могучего интеллекта окружающим он кажется холодным и замкнутым.

Разум менеджера эйнштейновского типа может сыграть с ним злую шутку, когда нужно принять стратегическое решение. Такой управленец видит все плюсы и минусы каждого варианта, и сделать быстрый и однозначный выбор в пользу той или иной альтернативы ему бывает трудно. Мне как-то довелось поддержать такого менеджера в его споре с коллегами по поводу приобретения компании, которым он был страстно увлечен. Но на решающем собрании я стал свидетелем того, как он снял свое собственное предложение, потому что контраргументы вдруг показались ему убедительнее.

Во время обсуждения различных вопросов с менеджерами подобного типа у меня возникало ощущение, что мы говорим об атомных станциях, а не о программном обеспечении – это было сплошное перечисление рисков, опасностей и проблем. Такой управленец всегда рассматривает в качестве рабочего худший сценарий развития событий, поэтому для него принятие решений – весьма нервный процесс. Но он действительно спасает всю команду от бесчисленных рисков.

Некоторые менеджеры эйнштейновского типа склонны скорее наблюдать, чем непосредственно участвовать в событиях, так как все, что случается в компании, они рассматривают отстраненно. Они располагают арсеналом убийственных вопросов, повергающих впечатлительных коллег в отчаяние. Иногда может показаться, что менеджер эйнштейновского типа вообще не ощущает себя частью компании. Он рассуждает о ней с аналитической отчужденностью. Однажды я невольно услышал, как два директора одной компании обсуждали исход рассматриваемого в суде спора. Один из них – рассматриваемого нами типа – назвал процесс безнадежным, а его более эмоциональный коллега был настроен по-боевому и говорил,

что можно еще побороться. В конце первый сказал: «Желаю вам удачи в этом». Слово «вам» показательно. Причина, по которой менеджер не сказал «нам», – в том, что он не чувствовал себя вовлеченным в дела компании, а занял позицию равнодушного наблюдателя. Гораздо лучше быть побежденным в борьбе за то, во что ты веришь, чем принимать несправедливость с аналитической отрешенностью.

В другом случае менеджер эйнштейновского типа с большой самоотдачей провел презентацию по своему отделу во время важного бюджетного заседания. Но к презентациям других отделов он не проявил никакого интереса. Для его коллег было сплошным расстройством видеть, как он вертит в руках свой мобильный телефон в то время, как они противостоят шквальному огню критических вопросов. А упомянутый менеджер даже не осознавал, что патологически лишен чувства коллективизма – в конце концов, обсуждаемые проблемы непосредственно его не касались. Но на это раз он зашел слишком далеко, и после заседания коллеги бурно объяснили ему ошибочность такого стиля поведения.

Футбольные матчи выигрываются не аналитиками на трибунах – не важно, насколько блестяще они разбираются в футболе. Победа потом и кровью добывается игроками – на поле. Известный тренер Отто Рехагель<sup>[25]</sup> совершенно справедливо замечает: «Важно то, что происходит на поле». Настоящий топ-менеджер ощущает свою вовлеченность в процессы, происходящие на игровом поле. Мыслями и чувствами он должен быть вместе с командой и ни в коем случае не ставить крест на игре, даже если дело идет к проигрышу – ему приходится проявлять недюжинную активность. Ведь, например, способность поставить диагноз еще не делает врача хорошим специалистом – он должен суметь вылечить болезнь.

Можно сказать, что отношение к менеджерам эйнштейновского типа у меня двойственное. С одной стороны, их интеллект незаменим, с другой – он же может стать камнем преткновения. В связи с этим возникает главный вопрос: в какой степени топ-

менеджер должен быть интеллектуалом. Я знаю таких управленцев, как профессор Хеннинг Кагерманн<sup>[26]</sup>, – с докторской степенью, мощным аналитическим умом и большим опытом руководства SAP. Говорят, перед сном он читает книги по математике. Он был профессором теоретической физики в Брауншвейгском университете до того, как Хассо Платтнер, основатель SAP, переманил его в Waldorf<sup>[27]</sup> – на позицию разработчика программного обеспечения. Однажды Кагерманн рассказал мне, что решил уйти из науки в бизнес, потому что не представлял себе дальнейших фундаментальных свершений в теоретической ядерной физике, а ему хотелось работать в динамично развивающейся отрасли. Это был холодный расчет аналитика. Между прочим, попасть в SAP он хотел, пройдя путь обычного соискателя – заполнив форму Федеральной службы занятости. Для претендента на работу в этой компании такой шаг был весьма необычен, хотя в то же время дает представление о полнейшей бесхитростности этого человека и щепетильности в отношении собственного статуса. Его интеллектуальный уровень не вызывал никаких сомнений.

Но среди топ-менеджеров встречаются люди, не слишком терзающиеся сомнениями; они действуют просто и прокладывают себе путь с помощью природных черт характера – властолюбия и амбициозности. Таким образом, все сводится к тому, какого свойства интеллектуальные данные необходимы менеджеру. Инстинктивная пронизательность в сочетании с напористостью способна с лихвой компенсировать нехватку аналитических способностей. Один успешный предприниматель, отвечая на вопрос, насколько умным должен быть менеджер, сказал: «Он просто не должен быть тупым». Под тупостью он понимал неспособность оценить элементарную ситуацию или набор фактов. А другой топ-менеджер, наоборот, заявил: «Менеджеру необходимо быть тупым и твердым. Достаточно тупым, чтобы осознать собственную ограниченность и недостатки, и твердым настолько, чтобы не отстать от заказчиков в марафоне у барной стойки».

Давайте уделим немного времени обсуждению неспособности оценить какую-либо конкретную ситуацию. Временами такая «тупость» может быть даже полезна. Один мой знакомый топ-менеджер всегда был в хорошем настроении и излучал обезоруживающий оптимизм даже в критических ситуациях. В то время как его коллеги отчаянно пытались хоть как-то упорядочить разброд в делах, он говорил, что все идет по плану. Негативные ситуации – например, когда ключевой сотрудник предупреждал о своем увольнении – он воспринимал как абсолютно нормальное развитие событий, думая, что найти замену будет просто, и немедленно давал соответствующее распоряжение отделу кадров. Он не позволял инциденту разрушить созданную в его воображении картину отлаженной работы. И поскольку коллеги делали все возможное, чтобы решить проблемы, он только укреплялся в своей уверенности, что все идет как надо. В конце концов все действительно оборачивалось к лучшему – как он и предсказывал с самого начала. И он даже не отдавал себе отчета, что это может быть результатом труда его коллег. Хороший результат он приписывал только своему «продуманному» руководству. Основой его влияния на людей была способность передать свое видение проблемы как нечто само собой разумеющееся. Его аргументы впечатляли. Если во время переговоров о продлении контракта кто-нибудь из работников хотел обсудить возможность повышения зарплаты, наш герой отвечал: «Лучшее для нас – продлить контракт на прежних условиях. Это самый легкий путь». Соображения сотрудника он даже не хотел обсуждать. Непременной составляющей его безапелляционного стиля руководства была изрядная доля тупости. Но это как раз тот лом, против которого у интеллектуалов со всей их разносторонней и тонкой аргументацией нет приема. За спиной руководителя они жаловались на его невежество, но сами во многих ситуациях были абсолютно беспомощны.

Некая научная психологическая школа<sup>[28]</sup> утверждает, что подлинным импульсом к развитию человеческого разума стали так называемые общественные навыки. Именно они позволяли доисторическим людям жить вместе, группами. Находясь в группе, индивид должен с кем-нибудь объединиться и противостоять другим альянсам. Социальные навыки включают способность интриговать и не пасть жертвой интриги. А это подразумевает использование лжи и различных уловок. Высший пилотаж – когда человек способен объединиться с кем-нибудь, параллельно строя планы против своего партнера. В мире бизнеса данный вид отношений, предполагающий сочетание кооперации и конкуренции, так и называется: кооперативная конкуренция. Типичная ситуация для отрасли высоких технологий. Например, одна фирма, специализирующаяся на IT-консалтинге, может сотрудничать с другой организацией того же направления, чтобы сформировать команду консультантов специально под проект заказчика, заинтересованного в использовании потенциала обеих компаний. В то же время по другому проекту между ними может возникнуть жесткая конкуренция.

Социальные навыки выявлены также у высших приматов. Они тоже обманывают друг друга и пускаются на всевозможные уловки. Хорошо известен случай, который наблюдатели зафиксировали в группе шимпанзе. Один из рядовых самцов, оказавшись за спиной вожака, продемонстрировал его самке свой пенис, чтобы склонить ее к совокуплению. Это означает, что шимпанзе осознают пространственные отношения и способны предугадать действия вожака – следовательно, могут проявлять эмпатию. И то и другое – составляющие социального интеллекта. Только люди и высшие приматы обладают социальными навыками, что отличает нас, а также человекообразных обезьян, от всех остальных животных.

Многие управленцы могут гордиться развитостью своих социальных навыков, проявляющихся на уровне более высоком, чем описано выше. Мне приходилось слышать, как топ-менеджеры

беззастенчиво лгут, когда хотят чего-нибудь добиться. Глава отдела разработок одной крупной софтверной компании, например, в течение нескольких лет использовал свой блестящий интеллект, чтобы держать своих коллег – таких же интеллектуалов – в полном неведении относительно того, как на самом деле обстоят дела с программами, разработку которых он курировал. Затраты уже измерялись десятками миллионов. Благодаря своим отличным презентационным навыкам, подкрепленным слайдами в PowerPoint, менеджер всегда мог убедительно обрисовать ожидаемые результаты во время заседаний, посвященных разработке продукции. Только позже открылось, что свой интеллектуальный потенциал он использовал главным образом для подготовки презентаций. Ужасная истина выплыла на свет, когда от него потребовали наконец предъявить обещанные результаты. Подчиненный менеджера решил пойти до конца и заявил, что из-за сбоя в структуре системы сохранить разработки не представлялось возможным. В конце концов главе отдела разработок пришлось покинуть компанию. Одних его социальных навыков – пусть и блестящих – в данном случае оказалось недостаточно.

Не стоит принимать эти примеры слишком близко к сердцу, но без аналитических способностей выше среднего топ-менеджер не сможет эффективно работать в сфере высоких технологий. Не обладая таковыми, можно растерять авторитет в глазах сотрудников, имеющих, как правило, фундаментальное образование. Но чтобы добиться результатов, необходимо сочетание аналитических способностей с организационными навыками и сильной волей. Если топ-менеджер, несмотря на высокую руководящую позицию, считает, что он также способен выступать как эксперт, когда речь идет о мельчайших деталях, он может легко стать помехой в работе компании. Глава отдела исследований и разработок, настаивающий на личном участии в принятии всех промежуточных технических решений и на том, чтобы последнее слово оставалось за ним, тормозит рабочий процесс. Даже когда

менеджер прав, подобное поведение демотивирует его коллег – выходит, они так долго работали над проектом только для того, чтобы в последний момент его умыкнули. В таких случаях холодная рассудочность менеджера в сочетании с неспособностью распределять обязанности и уважать чувства сотрудников приводит к негативным последствиям.

Научные степени также важны для менеджеров – особенно если таковых у них нет. Так, некоторые топ-менеджеры всю жизнь борются с комплексом, заставляющим их доказывать всем, что они не менее умны, чем их коллеги – кандидаты и доктора наук. В результате они могут быть весьма неприятными в общении, вести себя нарочито развязно. Даже если эти менеджеры, всего добившиеся собственным трудом, достигли почтенного возраста и высокой управленческой позиции, некоторым из них все равно кажется, что коллеги шепчутся за спиной: «Он плохо справляется, потому что недоучился».

Я знаю многих топ-менеджеров, которые, когда подходило время выбрать свою стезю, терзались сомнениями: отдать ли предпочтение академической карьере в университете или карьере менеджера в мире бизнеса. Это было особенно трудное решение для почти ста моих студентов, получивших научные степени. Пять из них стали университетскими профессорами, а более двадцати – преподавателями в технических колледжах.

Многим управленцам, занимающим высокие позиции, нравятся исследования и учебный процесс. Они становятся почетными профессорами (обычно этот статус не предполагает жалованья и не требует исполнения множества преподавательских обязанностей) и получают удовольствие от своей «декоративной» должности и от общения с молодыми, непредубежденными, восприимчивыми к новым идеям и веяниям студентами. По окончании карьеры в бизнесе многие менеджеры решают вернуться в университеты. Конечно, от таких «профессоров на досуге» не стоит ожидать детальной осведомленности о ходе самых последних исследований,

но они, по крайней мере, могут поделиться со студентами своим богатым рабочим и жизненным опытом, приведя конкретные примеры. Как бы то ни было, это показывает, что многие менеджеры не лишены интеллектуальных способностей и даже академических интересов.

Топ-менеджер должен быть наделен сильным интеллектом, но отнюдь не каждому члену управленческой команды во что бы то ни стало необходимо покорить заоблачные высоты. Команда, которая состоит исключительно из критиков-умниц, менеджеров эйнштейновского типа, просто не способна работать. Все держат друг друга под прицелом беспощадной критики, а дело не сдвигается с места. Поэтому помимо могучего интеллекта менеджер должен обладать и другими характерными чертами. Вот почему на меня произвел впечатление тот факт, что Эйнштейн увлекался игрой на скрипке и каждый день исполнял классические пьесы со своим коллегой по Принстону. Широта спектра довольно противоречивых качеств его характера становится очевидной, когда узнаешь, что, будучи пацифистом, Эйнштейн имел патент на гирокомпас, который в первую очередь использовался на военных кораблях. Я уже упоминал о его непростых отношениях с системой образования – и в школе, и в университете. Поэтому не надо слишком доверять тем, кто пытается представить Эйнштейна примером для подражания всем учащимся и в младших классах, и в университете. Главный объект этой пропаганды – прыщавый образцовый студент-отличник. Но мы-то не предполагаем сделать идеального студента единственным эталоном для менеджеров. Давайте рассмотрим следующий тип – Джеймса Бонда. Вот уж кого образцовым студентом никак не назовешь.

## Менеджер Джеймс Бонд

Его образ – олицетворение мобильности, предприимчивости, решительности и воли к победе. Есть определенные пересечения с образом Македонского, но без мессианского и провидческого аспектов. Здесь во главу угла поставлена способность действовать в чистом виде. Ведь выполняемые Бондом миссии планировались не им.

Типичный фильм бондианы начинается с того, что мисс Манипенни стучит в дверь номера шикарного отеля в пять утра и говорит агенту 007, что ему хватит нежиться в постели с девушкой по вызову, так как он срочно должен вылететь на Карибы спасти мир. Миру пришлось бы несладко, если бы в ответ Бонд сердито проворчал, что только вернулся из Азии и к тому же обещал жене быть на свадьбе ее брата, так что вылететь немедленно вряд ли получится. Нет, Джеймс Бонд решительно выставляет девушку, с которой провел ночь, затем быстро принимает душ – и вот он уже готов выполнять миссию.

В наш век всеобщей взаимосвязанности и взаимозависимости важно быть мобильным – не только легким на подъем в смысле всевозможных поездок, путешествий, командировок, но и готовым переехать куда-нибудь вместе с семьей и всем скарбом. Таким образом, и семья тоже должна быть мобильной. Я был свидетелем потрясающих «управленческих достижений» – когда жены были не только готовы следовать за своими мужьями за рубеж, но и занимались организацией переезда, находили новое жилье и обставляли его. В этих случаях менеджеры могли начать свои спасительные миссии без промедления.

Но даже на высших позициях встречаются менеджеры, не готовые к такой мобильности. Некоторые из них достигают своего положения в тот период, когда компания сосредоточена на местных проблемах. А может быть, когда они проходили собеседование, вопросу их

мобильности не было уделено достаточно внимания. Все еще больше запутывается, если дело не в самом менеджере, а в его жене, которая не желает никуда ехать.

Менеджер оказывается в ловушке и разрывается между профессиональными и домашними обязанностями. Он будет использовать любой предлог, чтобы избежать командировки, и если все же придется лететь, то обязательно представит свою поездку как героический поступок, чтобы сгладить впечатление от изначального отказа. Он также известит всех, кто мог бы его пригласить из-за рубежа – например, работников филиалов компании, – что он не любит поездки за границу, а значит, им не стоит просить его о помощи. Я знал одного директора, который скорее готов был встать в четыре утра, чтобы поспеть на встречу с заказчиками в девять, чем приехать накануне вечером и появиться на встрече выспавшимся и плотно позавтракавшим. Его жена не хотела терять свою грелку для постели. Все это очень хорошо, но если менеджер не способен как следует выполнять свои обязанности, возникает риск для бизнеса. В другом случае жена менеджера испытывала крайнее беспокойство, оставаясь одна. Каждый раз, когда муж не мог избежать деловой поездки, он вынужден был просить своего отца, жившего за 200 километров, приехать и посидеть с невесткой и внуком – совсем как няня. Слава богу, в большинстве случаев все иначе: жены, как правило, товарищески поддерживают своих мужей.

Менеджеры бондовского типа считают работу, связанную с путешествиями, интересной, и даже довольно утомительные поездки на большие расстояния воспринимают как нечто само собой разумеющееся. Даже межконтинентальный перелет с посадкой ранним утром не портит их день: после душа – прямо в аэропорту – они уже подтверждают договоренность о следующей деловой встрече. Они лишь должны скрыть свою усталость, связанную с преодолением нескольких часовых поясов. Если такому менеджеру нужно прямо сейчас делать презентацию или читать лекцию, он

понимает, что может выложиться максимум процентов на восемьдесят, а значит, вероятны ошибки, потеря концентрации. Оценив таким образом свое состояние, он просто собирается и достойно выдерживает это испытание. Высокая мобильность просто необходима сегодняшним менеджерам, а управленцы, упорно не желающие быть мобильными, все равно что песчинки, попавшие между шестернями механизма.

Боевая напористость – вторая характерная черта Джеймса Бонда: бей первым, не дожидаясь удара. Перед его мысленным взором все время находится образ врага, которого нужно выследить и затравить беспощадно.

С жесткой наступательной активностью, с боевым напором – пусть и без применения оружия, но тоже весьма ощутимым, – можно столкнуться в высококонкурентных секторах экономики, особенно в отрасли высоких технологий. В IT-секторе есть множество компаний, имеющих ясный, сформированный образ противника, что способствует развитию конкуренции. Жесткое противостояние существует, например, между американскими IT-гигантами IBM и HP, софтверными компаниями Microsoft и Google, SAP и Oracle.

Как образы врагов, так и реакции на них могут быть различными – от комических до параноидальных. С одной стороны, компания, не сформировавшая ясного образа врага, не разработает и ясной стратегии развития и в итоге проиграет в конкурентной борьбе. Вот почему на меня произвел впечатление поступок одного директора, запретившего коллегам идти на вечеринку, устроенную бывшим сотрудником, потому что туда, вполне вероятно, могли прийти и другие перебежчики и попробовать переманить к себе еще кого-нибудь из компании. Но даже если эти подозрения и были беспочвенны, своим присутствием на вечеринке менеджеры компании продемонстрировали бы, что одно дело – лояльность компании, а другое – их частная жизнь. Директор не терпел двойственности в этом отношении. Он возводил лояльность в абсолют и не принимал компромиссов.

Ситуация становится почти безнадежной, когда менеджер бондовского типа направляет свою наступательную активность на цель внутри организации. Тогда врагом становится не внешний конкурент, а коллега или начальник. Но и в этом случае борьба ведется до тех пор, пока враг не будет повержен. Любое самое обычное действие предполагаемого противника будет интерпретироваться как атака и вызывать ответный удар. Случайный разговор сотрудника этого менеджера с коллегой из другого отдела будет наверняка принят за измену. Вполне тривиальные ситуации перерастают в конфликты, и стороннему наблюдателю компания кажется похожей на сумасшедший дом. Чем меньше сотрудников знают о происходящем, тем лучше. Но в силу своей вопиющей абсурдности подобные ситуации быстро становятся предметом досужих сплетен в кафе.

На некоторые личные качества менеджеров бондовского типа – прежде всего на их способность к решительным действиям – возникает особый спрос в период реструктуризации. Они обладают целым арсеналом спецсредств, таких как сокращение рабочих мест в общей и административной сфере, позволяющее компании сбросить лишний вес: сохранить только рентабельные продуктивные направления и присутствие на соответствующих рынках – и сосредоточиться на своих сильных сторонах. Подобные меры, как правило, предполагают массовые увольнения, что, конечно, неприятно и требует от менеджера жесткости.

В период реструктуризации в одной из компаний мне довелось наблюдать интересную сцену. Машина менеджера, отвечающего за процесс, въезжает на парковку, а работники компании собираются у окна и говорят: «Вон убийца приехал». Подобные высказывания, конечно, вызов для менеджера – даже если он использует схожую терминологию в общении с сотрудниками. Многие выдающиеся бизнесмены в выражениях не стесняются, и журналы приводят такие цитаты: «Если я потеряю доверие к кому-либо, то выброшу его на улицу» или даже «Я оторву ему яйца». Подобное поведение ведет

к культивированию недопустимой манеры общения в бизнесе. Необходимо придерживаться хотя бы элементарных правил. Любое поведение, ущемляющее чувство собственного достоинства человека, недопустимо.

Боевая жесткость менеджеров бондовского типа – не только их достоинство, но временами и тяжкий крест. Один из таких управленцев как-то рассказал мне, что только что перенес шестичасовую операцию на челюсти. Оказалось, дневные битвы все чаще настигают его и по ночам, во сне, и он непроизвольно стискивает зубы. И это постоянное стискивание и скрипение зубами привело к деформации прикуса – потребовалась операция. В фильмах о Бонде такого не увидишь.

Команда, состоящая исключительно из менеджеров бондовского типа, не способна управлять компанией. Управленцы начнут воевать друг с другом и вряд ли примут какие-то конструктивные решения. И все же такие качества Джеймса Бонда, как мобильность, напористость, способность к решительным действиям, необходимы команде. Просто не надо перегибать палку.

## Менеджер Вилли Брандт

Нобелевский лауреат и канцлер Германии с 1969 по 1974 год, Вилли Брандт признан весьма компетентным руководителем – как внутри страны, так и за рубежом, – символом доверия и лояльности. Возможно, мы несколько его приукрашаем, приписывая ему слишком много благородных качеств, но делается это исключительно для наглядности образа и простоты его восприятия.

Менеджеры брандтовского типа пользуются огромным доверием среди коллег, поэтому защищают их и ответственно подходят к реорганизации. С уверенностью можно сказать, что они не станут «играть на понижение» во время переговоров о зарплате. Они заботятся о старожилах и помогают новичкам. Когда у сотрудников проблемы, такие управленцы не считают для себя зазорным проявить участие. В случае реструктуризации они в первую очередь размышляют о ее влиянии на персонал. Их ценят не только сотрудники, но и клиенты и партнеры. Люди верят им настолько, что, продавай они подержанные машины, их брали бы не глядя.

Менеджеры брандтовского типа преданы и руководству своей компании. Как правило, они избегают интриг, уважают иерархию и поддерживают ровные отношения с начальством, не занимая при этом агрессивно-оборонительную позицию. Пока все отлично, почти идеально.

Ясно, что отсутствие у сотрудников таких личностных качеств, особенно лояльности, исключительно пагубно влияет на любую компанию – тем более когда речь идет о предательстве. Некоторые ведут себя недобросовестно по отношению к работодателю, жертвуя его интересами во имя личной выгоды. Например, такая ситуация может возникнуть, если зарплата менеджера зависит от целевых показателей. Если стоит цель добиться высоких объемов продаж для определенной линейки продуктов, вполне вероятно, что они сконцентрируют свои усилия на ней, а это исключит возможность

синергии со связанными продуктами, которыми занимаются их коллеги, или даже приведет к прямой конфронтации. Поэтому можно сказать только одно: нелояльность вредна. Компании придется уволить такого менеджера. Управленец брендтовского типа не только не воспользовался бы этой ситуацией, но и предупредил бы о конфликте интересов в случае неверного выбора целевых показателей, постаравшись разрешить его.

Но в некоторых ситуациях мягкость таких менеджеров может навредить компаниям. Поскольку они озабочены соблюдением интересов своих подчиненных, то сопротивляются структурным изменениям – в конце концов, перемены ставят под угрозу привычные привилегии сотрудников и причиняют им дискомфорт. Я однажды наблюдал, как управленец брендтовского типа всеми силами пытался избежать проведения и так уже несколько раз отложенной реструктуризации. А все потому, что эта процедура должна была привести к сокращению полномочий двух его ближайших коллег, так как предполагала разделение сфер их ответственности. Он бы предпочел поддержание старого, менее эффективного порядка необходимым и неудобным консультациям с этими сотрудниками. В таких случаях менеджеры брендтовского типа тормозят динамичное развитие компании.

Я присутствовал на одном из совещаний по реорганизации, где такой управленец отстаивал личные интересы сотрудников в ущерб компании. В итоге пришли к компромиссу: сотруднику были сделаны уступки, которые на самом деле все равно ни к чему не привели. Он разочаровался и чуть позже уволился. Компромиссы в личных вопросах такого рода в большинстве случаев просто бессмысленны, ведь обычно они нелогичны с точки зрения компании и не до конца устраивают работника.

В общем, команда, состоящая исключительно из менеджеров брендтовского типа, не способна вести вперед организацию в условиях конкурентного рынка. Ее члены могут быть очень приятными людьми, любящими посидеть вместе всей дружной

компанией и выпить («бренди за здоровье Вилли!»), но они не справятся с кризисной ситуацией. Поэтому давайте перейдем к последнему типу.

## Менеджер-инноватор Винт Разболтайло

Мультяшный герой Винт Разболтайло – воплощение изобретательности Уолта Диснея. Выдумщика из «Утиных историй»<sup>[29]</sup> просто переполняют новые идеи. Творческий энтузиаст, менеджер-инноватор придумает массу возможностей изменить продуктовую линейку компании, перестроить ее бизнес-процессы и пересмотреть бизнес-модель.

Изобретательность в деловом мире чрезвычайно важна. Из-за ее недостатка потерпели поражение многие крупные корпорации. Ни одна компания не может долго существовать только по инерции от начального толчка, приведшего к ее основанию. Конкуренты способны скопировать или усовершенствовать оригинальную идею, а новые изобретения делают ее безнадежно устаревшей. Бывает и так, что исходная идея не может служить даже прочной основой, с которой компания могла бы стартовать и добиться желаемого уровня развития. Словом, новые изобретения нужны как воздух. Одной исходной инновации недостаточно для того, чтобы поддерживать желаемые темпы роста. Короче, важно изобретать и дальше! Мало иметь новые идеи. Пользу принесут лишь те из них, на основе которых можно создать новые успешные продукты или организационные структуры. Чтобы лучше понять этот подход, полезно познакомиться с определением, данным великим экономистом Йозефом Шумпетером<sup>[30]</sup>. Он считал инновации экономически успешной реализацией новой концепции. Иными словами, важна не новизна концепции как таковая, а скорее ее успешное экономическое воплощение. Так называемое непрерывное обновление – это постоянный процесс усовершенствования и развития исходного решения. Например, в отрасли производства ПО он обеспечивается выходом новых версий программ.

Но особенно интересны так называемые прорывные инновации. Они подразумевают полный уход от текущей продуктовой политики, существующих бизнес-процессов и моделей. Хороший пример – финская компания Nokia, сначала выпускавшая резиновые сапоги и автопокрышки, а потом переключившаяся на телекоммуникации и занявшаяся выпуском мобильных телефонов. Они применили технический опыт и знания своих сотрудников в совершенно новой сфере. А братья Пежо на первых порах разрабатывали и выпускали кофемолки. Их детальное знание устройства различных механизмов позволило им впоследствии заняться велосипедами, а потом и автомобилями. Стоит отметить, что, помимо машин, Peugeot до сих пор выпускает и кофемолки, и велосипеды. Есть еще компания Apple, начавшая с компьютеров и ПО, а затем открывшая нам совершенно новые продуктовые горизонты, выпустив на рынок iPod, iPhone и iPad.

Как пример упущенной возможности для внедрения прорывных инноваций часто вспоминают историю транзистора, который был изобретен в лаборатории Bell Telephone Company. Хотя компания, конечно, использовала свое изобретение в собственных продуктах, прорыв совершили иные компании из других секторов. Лицензию на устройство продали японской фирме Sony всего за 25 тысяч долларов, и она сделала первый в мире транзисторный радиоприемник, вес и стоимость которого составляли не более одной трети веса и стоимости обычного радио. А Bell Telephone Company забуксовала со своими радиолами в стиле гельзенкирхенского<sup>[31]</sup> барокко.

Крупным, «вросшим» в свою нишу компаниям определенно трудно выходить на новые продуктовые рынки. Например, в компьютерной отрасли преуспели отнюдь не всеми уважаемые компании, занимавшиеся электроникой, а стартапы. История может повториться и с горячо обсуждаемым во всем мире созданием электромобилей. Немецкие производители в этом вопросе весьма осторожны и не спешат вкладывать слишком много средств как

в разработку самих машин, так и в создание необходимой инфраструктуры. Они считают, что у двигателя внутреннего сгорания есть огромный потенциал для дальнейшего развития. А в это время молодая китайская автоиндустрия направляет все свои усилия на разработку и создание электромобилей. Остается только надеяться, что, глядя на это, немецкая автоиндустрия выйдет из состояния благодной дремы и начнет шевелиться. Ведь большинством своих достижений человечество обязано людям активным, а не благодущным лежебокам.

Еще один пример, наглядно демонстрирующий несостоятельность политики непрерывной адаптации по сравнению с активным внедрением инноваций, – знакомый многим (надеюсь, только понаслышке) эксперимент с лягушкой. Если посадить ее в ковшик с водой и начать его подогревать, лягушка будет приспосабливаться, повышая свою температуру одновременно с ростом температуры воды. Но при достижении определенной температуры она больше не может адаптироваться и гибнет. При этом в любой момент она могла бы спастись, одним смелым прыжком выскочив из ковшика.

История основателя небольшой компании Артура Фишера оставила особенно глубокий след в моей памяти. Он добился начального успеха, производя устройства для фотовспышки, и столкнулся с тем, что его рынок просто растаял. Одноразовые лампы-вспышки становились все меньше и меньше, пока не встроились в конструкцию самого фотоаппарата. Для Фишера это был конец. К счастью, он был весьма изобретателен и добился еще большего успеха, начав производить пластмассовые штепсельные вилки. На тот момент это была прорывная инновация. Вдобавок он изобрел электронные обучающие игрушки и много чего еще. В один из визитов он даже показал мне изобретенную им новую вешалку для пальто. В плане инноваций Fischer Works – образцовая компания.

Менеджерам-изобретателям часто нелегко отстаивать свои наработки в рамках крупных предприятий. Ведь для многих

прорывных изобретений на первых порах существует лишь небольшой сегмент рынка. Только восприимчивые к новым идеям потребители заинтересуются сразу. Соответственно, прогнозы по продажам весьма скромные, а значит, на подобные предложения обращают мало внимания в ходе заседаний по продуктовой политике в крупных корпорациях. В итоге революционные предложения глохнут в шуме дискуссий о том, какие еще улучшения нужны, чтобы повысить объемы продаж тех товаров, которые и так продаются неплохо. В этих условиях менеджер-инноватор должен обладать сильным даром убеждения и способностью отстаивать свое мнение. Вялое, равнодушное отношение крупных компаний к новым идеям дает стартапам возможность вырасти из крошечных проектов до огромных корпораций и хорошенько потрясти рынки.

На первых порах инноватору нет нужды добиваться крупного товарооборота: можно сконцентрироваться на немногих дружественно воспринимающих новые идеи заказчиках и потребителях. Сначала крупные корпорации просто не замечают стартап. А когда наконец обращают на него внимание, не хотят признавать, насколько на самом деле хороша идея, лежащая в основе его продукции: крупные корпорации продолжают верить в то, что они лучше. А потом внезапно новичок перехватывает пальму первенства, и за ним уже не угнаться. Подобный сценарий в IT-индустрии повторялся несколько раз. Достаточно вспомнить истории с универсальными и персональными компьютерами в IBM и поисковиками от Microsoft и Yahoo. IBM сконцентрировала все свои усилия на производстве универсальных компьютеров для вычислительных центров – так называемых мейнфреймов. На них был большой спрос. Структура расходов на обеспечение продаж и логистику не позволила создать вменяемую бизнес-модель для производства персональных компьютеров. Только в самый последний момент IBM ухитрилась заключить партнерское соглашение с Microsoft, что позволило им ворваться на динамично развивающийся рынок ПК. В свою очередь, Microsoft сначала не

смогла оценить всю важность интернет-поисковиков и автоматически открыла дорогу к успеху на рынке таким компаниям, как Yahoo! и позже – Google.

Эти примеры показывают, что компания может совершить резкий рывок с места, запустив инновационный продукт, и обогнать почивающие на лаврах крупные корпорации. Но сама она, добившись успеха, отнюдь не застрахована от атак более молодых инноваторов, запускающих свой стартап.

Часто крупные корпорации покупают маленькие инновационные компании. Они наблюдают за стартапами и приобретают их, если те добиваются успеха на рынке. Таким образом, они не столько сами открывают что-нибудь новое, сколько стремятся быстро внедрить то, что уже открыто другими. Это неплохая стратегия, если четко представлять себе, как можно успешно включить купленную компанию в свою, а ее продукты – в существующую структуру продаж. В свою очередь, мелкие компании часто терпят неудачи из-за нехватки хороших менеджеров. Этот пробел покупающие их крупные корпорации могут эффективно восполнить. Но необходимо преодолеть хорошо известный синдром «придумано не здесь». Многие корпорации, а также работающие там менеджеры не желают признавать тот факт, что в маленькой, недавно основанной компании родились гораздо более оригинальные идеи, чем у них. Синдром проявляется на ранних стадиях оценки кандидатов на приобретение, и разумной покупки может не случиться вовсе. Я знавал одного главу отдела развития, который забраковывал каждого кандидата на приобретение, чтобы не столкнуться с необходимостью признать, что у маленькой фирмы с микроскопическим бюджетом разработки интереснее, чем у его отдела с огромными ресурсами.

Но даже когда маленькая фирма уже поглощена, синдром «придумано не здесь» никуда не девается. Менеджеры отделов разработок нечасто встречают вновь приобретенную компанию с распростертыми объятиями и пытаются снизить значимость ее

инноваций. В некоторых случаях они включают отдельные привнесенные концепции в свои продукты, представляя таким образом покупку фирмы практически ненужной. В большинстве случаев интегрировать приобретенную компанию действительно нелегко. Все идет наперекосяк. Таким образом, важно обеспечить восприимчивость своей собственной компании к инновациям. И здесь очень нужен управленец с особым складом характера.

Поскольку менеджеры этого типа в силу своей склонности к изобретательству могут легко стать предметом насмешек, им нужны покровители и сторонники. Во многих крупных корпорациях специалисты, отвечающие за инновации, отчитываются напрямую перед CEO. У комиссии по инновациям, возглавляемой управляющими директорами, есть нужные полномочия, чтобы обеспечить мыслителям, которые презирают шаблоны и условности, подходящую платформу для генерирования и реализации идей. Когда я был главой наблюдательного совета IDS Scheer, я создал и возглавил технологическую комиссию. Новые идеи, касающиеся продукции, здесь разрабатывались быстро. Молодые сотрудники имели возможность представлять свои версии, и это не давало расслабляться признанным разработчикам. В то же время я мог помочь новым разработкам, выходящим за рамки конкретной продукции, в ходе выполнения проектов заказчиков получить статус стандартного продукта и необходимую поддержку.

Помимо планомерного, согласованного в ходе длинных дискуссий развития хорошо себя зарекомендовавших продуктов большое значение имеют идеи, возникающие случайно или не совсем стихийно. Мне доводилось встречать весьма инициативных сотрудников, разрабатывающих выдающиеся идеи в нерабочее время. Бывало, образцы нового ПО появлялись за выходные и с гордостью преподносились главам отделов разработок. Глаза менеджеров загорались, если компания решала выделить средства на превращение прототипа в серийный образец. В нескольких

случаях продукты, появившиеся по такому сценарию, имели успех на CeBIT в Ганновере.

Такого рода процессы (когда сотрудники разрабатывают новые идеи по своей собственной инициативе без специального задания) называются в теории организации стихийными. В конечном счете эти новые концепции не имеют какого-то одного создателя, поскольку в их разработку вовлечено несколько человек. Да, возможно, разработчиков это не сильно волнует. Они просто счастливы трудиться в такой среде, где их творческий подход оценивается по достоинству и приносит плоды. Таким образом, задача управленческой команды – создать в компании атмосферу товарищества, в которой могут развиваться процессы стихийного творчества. Сотрудников, которым есть что предложить, всегда стоит выслушать.

В сфере информационных технологий процессы стихийного творчества получили распространение главным образом благодаря концепции открытых исходников. В ее рамках программисты-добровольцы, контактируя друг с другом через Интернет, совместно создают новое ПО в свободное время. У каждого из специалистов есть доступ к исходному коду программ – иначе они не смогли бы вносить туда свои изменения и дополнения. Самый известный продукт, созданный таким образом, – операционная система Linux, которую сейчас активно поддерживают известные IT-компании и которая составляет серьезную конкуренцию Windows. Это пример успешного сотрудничества сразу многих изобретателей.

Данная тенденция может быть только усилена образованием интернет-сообществ. Не только работники компании могут иметь доступ к каналам связи, чтобы делиться своими идеями по поводу продуктов, но также заказчики, поставщики, партнеры – практически любая заинтересованная сторона в любой точке мира. Это значительно повысит уровень инноваций во многих сферах. Таким образом, дело за оценкой и фильтрацией предлагаемых идей. В этих

условиях менеджер-инноватор станет скорее вдохновителем и координатором.

И тем не менее правление, состоящее исключительно из изобретателей, не подходит для руководства компанией. Они будут все время козырять друг перед другом творческими разработками, и сколько бы их ни было, вряд ли хоть одна из них будет внедрена в производство. Но либо менеджер-изобретатель в управленческой команде, либо склонность к генерации идей как характерная черта этой команды абсолютно необходимы для инноваций в бизнесе. Только склонность к творчеству должна подкрепляться упорством, способностью реализовать свои идеи и стратегическим чутьем, потому что изобретательность необходимо контролировать. Истинные инноваторы ненавидят риск.

## Команда

«Нет совершенных людей, но команда может быть совершенной». Я всегда повторяю эту фразу, когда решаю вопросы о назначениях управленцев. И это всегда проблема правильного сочетания менеджеров разных типов. Но какое сочетание правильное?

К сожалению, на этот вопрос нельзя ответить однозначно – все зависит от конкретной ситуации. В кризисные времена более востребованы характеристики македонского и бондовского типов. В более спокойные периоды на первый план выходят менеджеры брандтовского типа. Но и это всего лишь метод, выработанный практикой, а не универсальный рецепт, готовый выдержать любую острую критику. Как-то глава одной компании, входившей в сферу моей ответственности, пожаловался мне, что один из директоров в его команде позиционировал себя согласно моей типологии как менеджер брандтовского типа. Он ссылаясь на мое утверждение, что социальные навыки этого типа управленцев необходимы компании. Однако в то же время деятельность этого сотрудника явно мешала ему реализовать свой более динамичный подход к руководству. У отдела, о котором шла речь, были проблемы со сроками и точностью выполнения заданий – он явно нуждался в более твердом начальнике. Тогда мне пришлось быстро проанализировать всю совокупность необходимых менеджеру качеств, присвоив им разный вес, и признать, что брандтовские характеристики отнюдь не всегда жизненно необходимы. Словом, построение эффективной команды на практике – процесс довольно непростой.

Соотношение необходимых характеристик в управленческой команде меняется в зависимости от состояния экономики, а также ситуации на рынке и в самой корпорации. Об этом уже говорилось выше. Команда, работающая исключительно хорошо в условиях экономического бума, может потерпеть неудачу в кризисной ситуации. Поэтому необходимо постоянно сопоставлять положение

корпорации и требования к качествам членов ее управленческой команды. В IT-индустрии агрессивная конкурентная среда, постоянная необходимость в инновациях и глобальная ориентированность рынка – главные факторы, влияющие на соотношение необходимых характеристик в управленческой команде. Судя по моему опыту, скорее всего к кризисной ситуации компанию может привести недостаток у управленческой команды качеств менеджеров македонского типа и менеджеров-инноваторов. Это ведет к стратегической близорукости и недостатку веры в успех среди работников. Только растущая компания может обещать заманчивые карьерные перспективы и дает сотрудникам чувство гордости по поводу своей причастности к общему успеху. В свою очередь, избыток брандтовских черт у менеджера может радовать сотрудников – но как долго? Если компания берет паузу в конкурентной борьбе, ее легко могут выместить с рынка.

Я сам всегда обращался к этой типологии, принимая решения, касающиеся правления, и знал, какие характеристики сейчас для нас важнее всего. А все мои директора знали, к какой категории я их отношу.

Чтобы более наглядно представить конструкцию управленческой команды, рассмотрим подробно три примера. Проведем аналогию с футболом и возьмем чемпиона лиги, середняка и кандидата на вылет без всяких перспектив и проанализируем соотношение качеств, характеризующих эти команды. В мире бизнеса им соответствуют лидер рынка в данном секторе, компания средних размеров, занимающая выгодные позиции, и компания, терпящая убытки.

Лидер рынка характеризуется тем, что возглавляет эту компанию сильный менеджер македонского типа, обладающий стратегическим видением, желанием брать все новые высоты и способствующий мощному развитию. Его поддерживают менеджеры, обладающие сбалансированным набором личностных характеристик. Благодаря эйнштейновским качествам они не принимают слишком

рискованных решений, а бондовские характеристики позволяют энергично воплощать в жизнь самые смелые стратегии. Брандтовская способность сглаживать острые углы гарантирует, что будет устранена излишняя напористость, направленная как внутрь компании, так и вовне. Наконец, менеджеры-изобретатели обеспечат приток новых идей. Этот сбалансированный набор управленческих качеств можно обнаружить во многих успешных компаниях, таких как Microsoft, Google или Apple. Чемпионы сектора IT структурируют себя именно так. Точнее, они становятся чемпионами благодаря тому, что создают именно такую модель руководства.

«Золотая середина» характеризуется не столь ярко выраженными «македонскими» качествами руководителей. Они не способны завоевать мир, но и не хотят оказаться в низшей лиге. Менеджмент компании удовлетворен приличными результатами по сравнению с остальными игроками сектора. Слабо выраженных эйнштейновских качеств не хватает для тщательного анализа ситуации, в которой находится компания. Таким образом, решения принимаются в русле проведения более агрессивной стратегии. Менеджеры не заинтересованы в излишнем самокопании, поиске слабых мест, так как это может стоить им кресел. Своим средним успехом на рынке компания целиком обязана средней доле бондовских характеристик в управленческой команде. Агрессивная стратегия продаж может до поры до времени компенсировать нехватку инновационных продуктов. Значительная доля брандтовских качеств способствует всеобщему чувству удовлетворенности, что также может препятствовать смене стратегии. Этим командам менеджеров нравится вспоминать свои прежние успехи и поздравлять себя с тем, что они смогли так многого достичь. Совсем небольшая доля изобретательских качеств вряд ли способна дать хоть какой-то импульс для инноваций. Подобное соотношение характеристик встречается в компаниях, которые когда-то были чемпионами, а теперь почивают на лаврах. И менеджерам, и сотрудникам удалось

в удачные времена добиться весьма неплохого положения – материального и социального, – которым они теперь счастливо пользуются и не видят необходимости прилагать еще какие-либо усилия. Единственный способ улучшить ситуацию в компании – увеличить вес македонских характеристик. Эта «золотая середина» может быть удачной точкой для возвращения лидерских позиций – если работать с оптимизмом и напористо.

Наконец, у безнадежно проигрывающей команды менеджеров нет даже намека на македонские качества. Видение успешного развития компании отсутствует. Она просто плывет по течению. Поскольку в команде нет менеджеров эйнштейновского типа, способных проанализировать ситуацию, о переменах мечтать не приходится. Изрядная доля брендтовских характеристик удерживает наблюдательный совет и акционеров от восстания против правления. Но новых идей, способных круто изменить ситуацию к лучшему, нет.

Это соотношение характеристик всплывает в связи с громкими банкротствами последних лет. Когда американская интернет-компания Amazon объявила в середине 90-х, что собирается стать крупнейшей корпорацией посылочной торговли в мире, признанные лидеры отрасли подняли ее на смех. С тех пор один из крупных игроков в этой сфере исчез с рынка. Речь идет об обанкротившейся немецкой компании Quelle. Благодаря большей популярности и ресурсам у нее было больше возможностей занять лидирующие позиции, чем у Amazon. Но ей не хватило стратегического видения и драйва. Другая компания – Otto – ухитрилась удержаться на плаву и доказала, что фирмы, преуспевшие в традиционной посылочной торговле, могут быть вполне успешными и в интернет-коммерции.

## Внутрикомандные альянсы

В управленческой команде возможно возникновение особенно сильных связей между отдельными менеджерами, потому что они отлично дополняют друг друга. Подобное взаимоукрепление позволяет двум управленцам аккумулировать в своих руках такую власть, что они становятся доминирующей силой в команде. Это союз двух типов менеджеров, которые по отдельности не смогли бы добиться столь большого влияния. Даже у Александра Македонского был наперсник – Гефестион: друг, который поддерживал его во всех затеях с самого детства. Но он чаще всего пребывал в тени Александра и пережил своего великого друга.

Сочетание амбициозности «Македонского» с примирительной позицией «Брандта» в управленческой команде – из этой же серии. Гиперактивный менеджер македонского типа, имеющий к тому же много бондовских черт, нуждается в ком-то, кто хоть немного упорядочивал бы хаос, возникающий в результате его завоевательных походов.

Один менеджер бондовского типа, известный своей резкой манерой обхождения с коллегами, привел с собой в новую компанию с прежнего места работы своего помощника брандтовского типа. Зарплата и должность этого человека были слишком высокими, учитывая его истинные способности. Но для менеджера-Бонда это роли не играло – ему было необходимо, чтобы его помощник находился рядом. Тот оказался менеджером брандтовского типа: всегда был в хорошем настроении, ладил со всеми сотрудниками и частенько говорил очередной жертве своего босса: «Не принимайте близко к сердцу, вы же знаете, какой он – завтра все будет иначе».

Но забыть оскорбления трудно не только ранимым людям. Пока менеджер бондовского типа добивается хороших результатов благодаря своему непомерно раздутому честолюбию, он может

пользоваться поддержкой начальства. Руководство обычно не знает всего о его поведении и вполне удовлетворяется банальностями вроде: «Некоторым сотрудникам нужна жесткая рука», – когда до него доходят жалобы. Но стиль управления, основанный только на нажиме и страхе, не может быть эффективным долго – даже несмотря на примиряющую роль бондовского альтер-эго.

Все вздыхают с облегчением, когда менеджер бондовского типа наконец уходит из компании: вот он, рай на земле. Конечно, его преемник столкнется с теми же проблемами, но должен будет вести себя более цивилизованно. Иногда принимается решение взять на вакантную должность мягкосердечного менеджера брандтовского типа, чтобы привнести изменения в сложившуюся при прежнем руководителе культуру отношений. Но, к сожалению, новый управленец тоже не подходит. Через какое-то время сотрудники компании начинают говорить, что прежний менеджер был на самом деле не так уж и плох и, останься он на этой должности, компания никогда бы не оказалась в трудных экономических условиях. Кончиться все может тем, что ушедшего менеджера-грубияна назовут единственным настоящим профессионалом, когда-либо работавшим в компании. Мы ведь склонны романтизировать прошлое.

## Может ли менеджер чему-то научиться у джазмена?

Как видно из вышеизложенного, собрать управленческую команду и расписать все роли в ней не так-то просто. Полезно не заикливаться на своей сфере деятельности, а оглядеться вокруг и попробовать что-то почерпнуть из тех областей, где команда также очень важна. Я уже проводил некоторые аналогии с футболом. Музыка – еще одна область деятельности, где важна команда. Джаз-банд – самый подходящий пример интересной организационной модели творческой группы, вполне применимой и к управленческой команде.

Здесь мы не будем вводить новые личностные типы, а сосредоточимся на взаимодействии членов команды. Даже если футбольная команда состоит из одних звезд, это далеко не значит, что все они выложатся по полной и смогут хорошо сыграть вместе. Таким образом, мы должны найти то, что обеспечит частям механизма хорошую сцепку.

Я увлекся джазом еще в отрочестве. Свой первый инструмент купил в 16 лет – это был дешевый теноровый саксофон. До 23 лет, пока учился в Гамбурге, время от времени я брал уроки и играл в любительском оркестре. Потом был 20-летний перерыв. Только в 43 года я снова начал брать уроки игры на саксофоне и вновь попал в любительский биг-бэнд. Сейчас я регулярно играю на моем баритон-саксофоне в профессиональном ансамбле в Саарбрюкене, а также в биг-бэнде с музыкантами, которые работали с Петером Хербольцхаймером (ныне, увы, покойным). Мне даже удалось выпустить пять CD совместно с известными американскими музыкантами. Я играю с настоящими профессионалами, и именно это дает мне самую сильную мотивацию для дальнейшего развития. Мои личные наблюдения подтолкнули меня к сравнительному

анализу того, как организованы джаз-банд и команда управленцев в бизнесе. Только позже я наткнулся на серьезные работы по этой теме.

Во-первых, что такое джаз? Это импровизация. Музыкант придумывает новые мелодии прямо во время соло. И они прекрасно сочетаются с основной темой и вписываются в форму произведения. Джазмен сам решает, сколько продлится его соло. Таким образом, музыканты в джаз-банде все время меняются ролями: сейчас он солист, а в следующую минуту уже аккомпанирует другому солисту.

Джаз подразумевает независимость музыканта во время импровизации, быструю и грамотную реакцию на неожиданные ситуации, страсть к творческим достижениям, готовность рисковать, открывая новые музыкальные возможности, а также необходимость внимательно слушать игру остальных участников коллектива, чтобы в ответ к месту вставлять свои реплики. Качества хорошего джазмена востребованы в управленческих командах современных корпораций. Поэтому неудивительно, что серьезные ученые занимаются групповой психологией джаз-бандов.

Мы пришли к выводу, что не существует универсальной командной структуры, которая хорошо работала бы в любых ситуациях. Все зависит от конкретной цели. Иерархическая вертикальная структура организации эффективна для четко поставленных и часто повторяемых заданий. Творческие задачи лучше исполняются командами, выстроенными скорее не по вертикали, а по горизонтали. Подобная структура оставляет пространство для личной инициативы. Но и такая организация должна работать в соответствии с минимальным набором определенных координационных правил, соблюдение которых гарантирует, что результаты индивидуальной деятельности четко встроятся в общекомандный результат. Именно такую структуру мы обнаруживаем в джазе. Например, все музыканты оркестра должны придерживаться гармонии и ритма заданной темы. В общем, в джазе существует баланс между необходимостью подчиняться

определенным правилам и высокой степенью свободы. Управленческим командам есть чему поучиться, особенно в сфере высоких технологий, где основная работа идет в небольших проектных группах. Это требует творческого подхода от отдельных членов команды. Но в то же время, чтобы успешно достичь общей цели, нужно внимательно следить за тем, насколько органично результаты индивидуальных усилий каждого из менеджеров связаны с результатами всех остальных членов команды.

Импровизация в менеджменте часто означает незапланированные и неподготовленные действия. В джазе она подразумевает мастерское и непринужденное сочинение новых мелодий прямо в процессе исполнения произведения. Но чтобы легко пробежаться пальцами по клавишам, нужно иметь некую теоретическую и практическую основу. Способность реагировать быстро и профессионально, конечно, приобретает все большую важность в мире бизнеса, но спрос на умение действовать спонтанно и изобретательно по-настоящему велик.

Выдающееся выступление невозможно без творческого волнения, в отсутствие эмоций. Джазовые музыканты обнажают свои чувства на сцене. Это часто видно по лицу солиста. Эмоции также играют определенную роль в менеджменте. Холодный начальник, чуждый всяких эмоций, не подходит на роль долгосрочного лидера.

Конечно, нельзя создать управленческую команду по образцу джаз-банда во всем, вплоть до мельчайших деталей. Но можно соотнести вышеперечисленные принципы – свободу, горизонтальную иерархию, оставляющую пространство для творчества, необходимость в координации, умение прислушиваться к аргументам других, готовность рисковать – с корпоративной культурой. Есть компании, менеджмент которых во время важных мероприятий действительно играл джаз – вероятно, результаты импровизаций были ужасными. Это тот случай, когда все воспринимается слишком буквально. Речь ведь идет не

о превращении менеджеров в музыкантов, а о применении хорошо зарекомендовавших себя принципов и организационной модели.

Другой элемент джазового стиля – так называемый свинг, или раскачка. Это ритмическое напряжение, намеренно создаваемое солистом во время импровизации. Благодаря раскачке ритма возникает ощущение постоянного стремления вперед, большего динамизма; иногда даже кажется, что увеличивается темп, хотя на самом деле это не так. Компании тоже могут свинговать. Это заметно сразу, как толькоходишь в их офис. Холодного спокойствия и изящной размеренности в движениях нет и в помине – компания гудит, как растревоженный улей. Вы слышите это бодрое жужжание в местном кафетерии, и в разговорах заказчиков с сотрудниками в фойе, и в шумных беседах за чашечкой кофе. Вы ощущаете энтузиазм по поводу причастности к успешному бизнесу. Компания бурлит, и ее позитивный настрой способствует движению вперед. Стиль в одежде сотрудников такой же энергичный – casual. Многие из них обращаются друг к другу на ты. И общий тон вполне дружеский.

Я знаком со множеством топ-менеджеров, увлекающихся джазом, спонсирующих музыкантов и даже играющих в оркестрах. Они знают о творческом потенциале джаз-банд и пытаются создать условия для аккумуляирования подобного потенциала у себя в организации.

Какие-то управленческие методы применяются, другие отбрасываются. Их огромное количество свидетельствует о том, что менеджмент сталкивается с великим множеством ситуаций, охватить которые единым стандартным подходом невозможно. Поэтому имеет смысл приглядеться к успешным организационным формам, существующим за пределами мира корпораций. В качестве оригинального примера я выбрал джаз-банд.

Среди джазовых музыкантов также есть разделение по личностным типам, связанное с тем, на каких инструментах они играют. Есть ударник, который задает основной темп исполнения

и следит за тем, чтобы он не менялся, иначе ансамблевой игры не получится. Благодаря Кенни Кларку<sup>[32]</sup> ударник в джаз-банде не только выполняет функции метронома, отбивая такт, но и может реагировать на музыкальные реплики солиста – отвечать ему своими репликами, солировать. Ударник приносит в джаз больше экстаза, чем кто-либо другой. Его игра вызывает прямой эмоциональный резонанс у слушателей, и именно поэтому он срывает больше всего аплодисментов за свои соло. В популярном когда-то «Маппет-шоу»<sup>[33]</sup> ударника звали Животное. Его прототипом стал блестящий музыкант Бадди Рич<sup>[34]</sup>. Когда он садился за ударную установку, реальность преображалась. Его энергией проникался весь оркестр. Говорят, Рич не знал нот, и музыкантам нужно было проигрывать ему новые пьесы, чтобы показать, где кто вступает. Однако, не умея читать нотные знаки, этот ударник обладал феноменальной памятью, и как только он дослушивал пьесу до конца, то уже знал свою партию. Послушайте дуэт Бадди Рича и Животного из «Маппет-шоу». Это фантастика.

В свою очередь, трубачи подобны исповедующимся. Только исповедь эта – публичная. Когда трубач играет соло, его слышат все. Ничто не скроешь, и каждая нота должна быть верной. Трубач Майлс Дэвис<sup>[35]</sup> во многих отношениях очень интересная личность для менеджеров. Он был инноватором в чистом виде – его личностный тип можно соотнести с типом менеджера-изобретателя в нашей классификации. Он способствовал развитию новых стилей и постоянно совершенствовался в исполнительском мастерстве и искусстве интерпретации, перенимая опыт других музыкантов и композиторов. Майлс Дэвис был живым воплощением концепции непрерывного обучения на протяжении всей жизни и всегда оставался восприимчивым к новым идеям.

Конечно, я был бы не против углубиться в сопоставление джаза и менеджмента. Но пожалуй, воздержусь.

## Глава 5

# Почему менеджеры терпят фиаско и как их увольняют

Почему же так бывает: в эйфории нанял нового топ-менеджера – казалось, что кандидат идеально подходит для данной работы, – а через год-два дела пошли из рук вон плохо? А почему распадаются браки – ведь жених и невеста на свадьбе уверены, что они идеальная пара? В случае с браком можно, по крайней мере, сослаться на то, что любовь вскружила голову и было не до рационального взвешивания аргументов. Однако в Японии, например, количество расторгнутых браков «по расчету» примерно так же велико, как число разводов среди женившихся по любви. Даже запах свежесваренного кофе приятнее, чем его вкус по прошествии некоторого времени.

Опытные предприниматели и управленцы подтверждают: вероятность того, что вновь принятый менеджер действительно подходит для своей работы, составляет в лучшем случае 50 %. Более серьезный, хотя и приблизительный подсчет, основанный на практических наблюдениях, говорит, что новый менеджер в 33 % случаев оказывается отличным работником, в 33 % – посредственным, в остальных же случаях приходится признать, что прием на работу этого человека был ошибкой. В общем, есть над чем подумать.

Я бы хотел более подробно рассмотреть весь процесс – от приема на работу до увольнения не оправдавшего надежд управленца. Приведенная ниже смоделированная схема на самом деле отражает практический опыт нескольких компаний.

Кстати, найти подходящего тренера для команды из немецкой футбольной лиги тоже непросто. Мюнхенский клуб «Бавария» известен своим профессионализмом. Но и он был вынужден уволить

нескольких тренеров за довольно короткий промежуток времени – достаточно вспомнить, как быстро избавились от Юргена Клинсмана<sup>[36]</sup>. Конечно, тренеров увольняют не потому, что они начали оступаться или начисто забыли, как играть в футбол или расставить конусы во время тренировок. Чаще всего причина – в конфликте между тренером, командой, фанатами и клубом.

Быстрая смена лидеров Социал-демократической партии Германии – Шарпинг, Лафонтен, Шредер, Мюнтеферинг, Платцек, Бек, снова Мюнтеферинг, Габриэль – показывает, что и в политике трудно предугадать, насколько успешным будет лидер, даже если он хорошо известен многим.

Вернемся к нашей теме. В первую очередь важны сложные личностные и общественные взаимоотношения. Далекое не все их аспекты учитываются или могут быть учтены новым управленцем – просто потому, что в результате его назначения взаимоотношения изменились. Менеджерских качеств как таковых не существует. Они скорее проявляются как результат воздействия черт характера менеджера на ситуацию в компании и наоборот. Я представлю несколько типичных примеров из моей практики и продемонстрирую, почему менеджеры терпят фиаско. Также я покажу весь ход этого болезненного процесса: начальный энтузиазм, сомнение, решение о прекращении сотрудничества, увольнение.

## Все дело в отношении

От выбора топ-менеджера во многом зависит дальнейшее развитие компании. Решение о его назначении должно быть тщательно взвешено. К сожалению, на его принятие часто отводится не так много времени, выбор диктуется эмоциями, внутренними или внешними обстоятельствами. А если компания представлена на фондовом рынке, решение и вовсе принимается строго конфиденциально, вследствие чего кандидат для многих оказывается «темной лошадкой». Налицо сложная проблема, и любая позитивная информация, которая может способствовать ее решению, воспринимается скорее с радостью, чем критически. Хочется наконец сделать выбор, сбросить этот груз со своих плеч. Но принятое решение еще нужно претворить в жизнь. Так в чем же цель нового назначения?

Возможно, все дело в создании нового поста в правлении: если компания расширяется, увеличивается численность управленческой команды. Возможно, когда-то один директор отвечал сразу за несколько областей, а теперь одна из них нуждается в своем руководителе. В этом случае правление, а особенно управляющий директор, могут значительно повлиять на выбор, хотя назначения в правление – прерогатива наблюдательного совета: комитета по персоналу или исполнительного комитета. Однако новый менеджер должен влиться в сложившуюся команду. Значит, его кандидатуру придется согласовывать с участием членов правления. Та же ситуация возникает, когда нужно принять человека на должность, становящуюся вакантной в связи с планируемой отставкой одного из директоров.

Действующий директор впоследствии может повредить делу. Если назначен одобренный им кандидат, новый менеджер укрепляет позиции старого директора и способствует осуществлению его стратегии. Сложнее, когда действующий директор должен быть

заменен до истечения срока его контракта. Но хуже всего ситуация, когда необходимо заменить управляющего директора или CEO. Это означает смену стратегического направления. Поэтому в первую очередь я рассмотрю ситуацию, в которой CEO – особенно важная для компании фигура – должен уступить свое кресло. Цель назначения – дать компании новую стратегическую установку.

Прежде всего необходимо очертить круг обязанностей нового CEO, разработать перечень его задач. И тут возникают серьезные разногласия. Поскольку компания находится в сложной ситуации, к новому руководителю, как правило, предъявляют требования, диаметрально противоположные тем, которым соответствует действующий CEO. Если он – преданный энтузиаст, на его место будут искать более уравновешенного вершителя добрых дел. Если его слабое место продажи, то требуется сильный продавец. Нынешний CEO – славный малый. Слишком славный? Значит, нужен более напористый. А может, в его голове царит творческий беспорядок? Тогда ищут аккуратиста. Наконец, если покидающий свой пост управленец славится местечковыми взглядами, то на его место будут подыскивать мудрого управленца с опытом работы в крупной корпорации.

Следующий этап – собственно поиск подходящего кандидата. Вопрос в том, где искать: в самой компании или за ее пределами. Я считаю, что сотрудники должны иметь преимущество. Все они на виду много лет, они знают компанию и ее продукцию, поддерживают корпоративную культуру. Поэтому многие крупные корпорации тратят массу времени и денег на то, чтобы увидеть в своих сотрудниках потенциал и готовить их к повышению.

Вначале выбранных сотрудников назначают заместителями директоров. Затем их отправляют на ответственную работу за рубеж – подготовка продолжается. Поскольку доступных высоких должностей в компании меньше, чем отобранных сотрудников, между кандидатами возникает здоровая конкуренция. Впоследствии гораздо проще найти подходящего человека именно среди них. Но

даже тогда полной уверенности нет: иногда негативные качества сотрудника всплывают на поверхность только после его назначения на высокую позицию, где руководство его не контролирует и не корректирует его действия. Как бы то ни было, всегда благоразумно продвигать на руководящие посты собственных сотрудников. В результате команда топ-менеджеров станет олицетворением компетентности, лояльности и надежности. С другой стороны, это может помешать смене стратегии.

Однако многим быстро развивающимся стартапам в сфере высоких технологий приходится искать управленческие кадры на стороне. На этапе роста компания нанимает преимущественно молодых специалистов (например, разработчиков ПО), а у них слишком мало опыта, чтобы стать членами правления. В таких случаях приходится искать руководителя на стороне. Некоторые считают, что умения «стороннего» менеджера придадут организации дополнительный импульс для нового скачка в развитии – например, для выхода на международный рынок.

Как же найти топ-менеджера за пределами компании? Хорошо, если наблюдательный совет поддерживает связи с подходящими кандидатами и при необходимости может выбрать кого-нибудь из них. Но в Германии мало крупных успешных информационно-коммуникационных компаний международного уровня, где работают грамотные менеджеры. Получается замкнутый круг: поскольку управленцев высокого уровня не хватает, организации с большим потенциалом не могут стать крупными компаниями и самостоятельно воспитывать топ-менеджеров.

Вот почему несколько раз я обращался к международным консультантам по персоналу и рассматривал кандидатов из-за рубежа. Я наметил требования к соискателям и получил профессионально оформленные резюме нескольких человек, которые искали новые возможности и заполнили предложенные анкеты. В таких документах, как правило, имеются рекомендации от известных представителей сектора. Однако должен вас

предупредить: обычно там представлена только положительная информация. Ведь включать в файлы своей базы данных негативные оценки – не в интересах консультанта по персоналу. Прежде всего он хочет устроить своих кандидатов и получить комиссионные.

Поэтому личные собеседования с кандидатами гораздо важнее резюме. Каждая беседа длится около двух часов. Соискатель обычно проходит два-четыре собеседования, включая беседы с несколькими членами наблюдательного совета. В непростых случаях можно составить психологический портрет. Всегда интересно узнать, почему соискатель хочет сменить место работы. По личным мотивам – например, желает переехать? Или у него проблемы на нынешнем месте? Возможно, его компания подумывает от него избавиться? Не лишним будет спросить, чего ему удалось добиться на нынешнем месте работы, что он оставит после себя. Наконец, еще один хороший вопрос: приходилось ли соискателю решать проблемы, актуальные сейчас для вас? И если да, насколько ему это удалось?

Как бы грамотно и тщательно ни были подготовлены перечень должностных обязанностей и вопросы для потенциального сотрудника, полной уверенности в том, что собеседование позволило составить о нем правильное представление, нет. Соискатели – профессионалы и легко могут представить себя в наилучшем свете. Например, специалисты по продажам на собственном опыте усваивают по крайней мере одно: как лучше продать себя. Они также прекрасно осведомлены о текущих проблемах компании – из прессы или от консультанта по персоналу – и способны найти тот ответ, который устроит будущего работодателя. Это психологическая игра. На чьей стороне консультант по персоналу? Прежде всего он преследует свою выгоду. Он заинтересован в успешном устройстве соискателя из своей базы данных. Кандидат – его продукт, который он хочет продать. Если компания – неподходящий покупатель, то ему придется найти другого. Однако это не может длиться вечно: на

рынке быстро станет известно о том, что менеджер не может никуда устроиться. И тогда либо его перестанут считать подходящим соискателем, либо он найдет себе другого агента.

Мы – клиенты консультанта по персоналу. Это вселяет в нас уверенность, что мы можем на него положиться: если его услуги окажутся полезны, можно будет продолжить взаимовыгодное сотрудничество. И все-таки я скорее недоволен консультантами по персоналу. Возможно, я ожидаю от них слишком многого.

Как только один из соискателей попадает в список допущенных к финалу, начинается обсуждение деталей контракта. Встает вопрос о зарплате. На самом деле этот пункт обсуждается в последнюю очередь, когда достигнуто согласие по общим вопросам. Начальное предложение – текущая зарплата для данной должности. К ней прибавляют 10 % в качестве стимула, при этом сохраняется возможность обсуждать соотношение фиксированной и переменной части. Кроме того, эта сумма – отправная точка для разработки пенсионного плана – в соответствии с возможностями компании и требованиями законодательства. То же касается и особых условий покупки акций компании, то есть специальных цен; при этом необходимо учесть положения, принятые на ежегодном собрании акционеров. Программы покупки акций сотрудниками компаний по специальным ценам в последнее время считаются чуть ли не мошенничеством. Виной тому заоблачные доходы топ-менеджеров в период бума доткомов. Когда пузырь лопнул, удовлетворять высокие запросы менеджеров стало невозможно. Сейчас я против программ специальных цен. Мне больше нравится вариант скидок для сотрудников, собирающихся купить акции обычным путем – на фондовом рынке.

Еще более сложные темы для обсуждения – так называемые бонусы при подписании контракта, пункт о смене руководства и собственно длительность заключаемого контракта. Бонусы при подписании – обычная практика в США. Они выплачиваются менеджерам, которые только что приняты на работу по контракту.

В профессиональном футболе при заключении контракта с тренером последнему выплачивают «деньги на удачу». Я не большой сторонник такой практики. Но если вы нанимаете менеджера из США, у вас нет выбора. В этом случае бонус при подписании можно представить как щедрое вознаграждение за согласие на переезд. Тогда можно не беспокоиться, что это создаст прецедент, о котором узнают все.

Пункт о смене руководства в контракте призван обозначить позицию менеджера в случае, если компания сменит владельца. Например, может быть оговорена сумма, которую он получит, если решит покинуть компанию при смене собственника. Меня такие соглашения раздражают, поскольку я не вижу никаких оснований для их подписания. Если заключается сделка по приобретению компании, покупатель становится стороной всех существующих контрактов. Если он хочет оставить менеджеров, их положение не ухудшается. Если же покупатель хочет уволить их, он должен выплатить им зарплату за весь срок, оставшийся до истечения контракта. Так чем же можно оправдать дополнительное соглашение? В конце концов, рядовым сотрудникам тоже придется работать с новым собственником.

Менеджер не должен получать никаких выплат в случае продажи компании, в которой он работал, – иначе он будет заинтересован в такой сделке. Он должен бороться за независимость своей компании и соглашаться на ее поглощение только из стратегических соображений – ради ее пользы. Но он не должен получать от этого никаких личных выгод.

Эта тема стала объектом пристального внимания во время процесса по делу концерна Mannesmann<sup>[37]</sup>, где рассматриваемый нами пункт о смене руководства периодически всплывал. Не менее громким было и дело концерна Arcandor<sup>[38]</sup>. В последнем случае контракт CEO включал в себя дополнительное соглашение на случай банкротства, и тот получил зарплату за весь период (несколько лет), хотя компания обанкротилась через считанные месяцы после того,

как он стал ее руководителем. Но с какой стати платить эти деньги менеджеру, если организация идет ко дну? Если управленец хочет возглавить компанию, он должен быть готов к возможному банкротству. В конце концов, он – капитан и должен последним покинуть тонущий корабль, а не оказаться единственным обладателем спасательного жилета.

Но не только эти два широко известных случая принесли менеджерам дурную славу, а вся наша успешная экономическая система. И неважно, что настоящие виновники – члены наблюдательных советов, проводившие переговоры, предложившие и одобрившие такие условия контрактов и оказавшиеся в итоге на скамье подсудимых. Не стоит удивляться общественному резонансу по этим делам. Даже политики из партий, традиционно поддерживающих бизнес, включаются во всеобщую популистскую риторику и бросают огульные обвинения в адрес менеджеров и их зарплат. Такие заявления излишне эмоциональны, а у некоторых их аспектов нет никаких рациональных экономических обоснований.

Однако нужно договориться не только о вознаграждении, но и о сроке контракта с менеджером. Это тоже непросто. Если нет уверенности, что кандидат идеально подходит для данной должности, срок контракта должен быть коротким – тогда не придется платить большое выходное пособие, если возникнет необходимость уволить его до истечения срока. Три года в данном случае – вполне разумный вариант. Но если цель в том, чтобы обеспечить долгосрочную мотивацию, связав ее, например, с пятилетним планом достижений, то контракт должен это отражать.

Таким образом, все эти проблемы можно решить, если ориентироваться на интересы компании и принять на себя соответствующие риски. Не стоит забывать и о том, что принятые решения должны устроить соискателя. В любом случае всегда приятно, если найден подходящий кандидат, которого горячо рекомендуют и консультант по персоналу, и психолог, и члены наблюдательного совета, специализирующиеся на кадровых

вопросах. Теперь нужно сосредоточиться на том, чтобы помочь новому менеджеру адаптироваться, проинформировать правление, сотрудников, прессу и финансовый мир об организационных изменениях в компании. Придется потрудиться, и немало.

Поскольку мы уже знаем, что принятие на работу конкретного соискателя впоследствии вполне может оказаться ошибкой, возникает резонный вопрос: есть ли какие-то признаки, которые должны вас насторожить? Действительно, иногда я задним числом понимал, что на раннем этапе можно было предугадать возникновение определенных проблем. Однако поначалу я не придавал должного значения этим «звоночкам».

Приведу несколько примеров.

Один из соискателей при приеме на работу несколько раз повторил, что на прежнем месте работал директором, хотя на самом деле название его должности звучало иначе. Я не придавал этому особого значения – меня интересовали прежде всего его профессиональные навыки, а не статус. Но, как выяснилось позже, статус значил для него слишком много. Он постоянно подчеркивал его и был настолько лицемерным и самодовольным, что его не выносили ни заказчики, ни коллеги.

В другом случае знакомый соискателя в узком кругу пошутил по поводу его периодических вспышек гнева. Я не воспринял это серьезно. В конце концов, мне нужен был не флегматичный соня; я подумал, что немного живости не помешает. Но позже этот сотрудник спровоцировал ряд недопустимых ситуаций в отношениях с коллегами.

Один из наших сотрудников, претендовавший на должность директора, в ходе собеседования неожиданно рано и откровенно изложил все свои требования по поводу зарплаты и вышеупомянутого пункта о смене руководства – нетипичного для нашей компании. И хотя мы могли ответить отказом, его откровенность сбила нас с толку и причинила дискомфорт. Его эгоцентризм позже прорвался наружу, и его сотрудничество

с остальными членами правления и наблюдательного совета превратилось в пытку.

Другому претенденту мы назначили решающую встречу, в ходе которой должен был проясниться вопрос о зарплате. Между тем я отвлекся на некоторые технические моменты, и заседание мы закончили обсуждением этих проблем, так и не затронув животрепещущий вопрос. Кандидат, проделавший долгий путь, чтобы попасть на эту встречу, ни слова не возразил, хотя ему, вероятно, было гораздо интереснее поговорить о своей зарплате. Впоследствии выяснилось, что его в принципе трудно расшевелить. Его абсолютная индифферентность обескураживала как сотрудников, так и заказчиков.

На первый взгляд все эти сигналы не кажутся серьезными. Но это первые проявления потенциально слабых черт. Ведь обычно топ-менеджеры терпят фиаско не из-за серьезных технических ошибок, причиной чаще всего выступают личные особенности и слабости. Иногда сигналы настолько очевидны, что переговоры с кандидатом лучше завершить.

Один очень квалифицированный сотрудник компании, которому предложили серьезное повышение, не придумал ничего лучше, чем составить целый список требований. Они касались покрытия расходов на переезд, авиаперелеты для него и его семьи из четырех человек – чтобы посмотреть будущее место работы, – образование и т. д. Конечно, все индивидуальные требования можно было обсудить. Но меня поразил его подход в целом – он очевиден по нескольким предложениям из двухстраничного письма, присланного по электронной почте: «Я уверен, что определю остальные пункты в ближайшее время. Но все вышеперечисленное – самые неотложные вопросы, и если мы не решим их, я не приму эту должность. Это важный шаг как для компании, так и для меня. Все должно быть сделано профессионально и быстро с обеих сторон». Обратите внимание, как он подчеркнул свою значимость для компании. Это было уже слишком: «Я, я и еще раз я». Оперная дива

могла бы позавидовать. Хорошо, что контракт не был подписан:  
в последнюю минуту мы ответили ему отказом.

# Отрезвляющая реальность

## Новая метла по-новому метет

Приступив к своим обязанностям, новый топ-менеджер будет вводить в практику методы и организационные форматы, которые использовал раньше. Все поражены и воспринимают новшества с энтузиазмом. Управленец организует офшорный центр разработок, чтобы сократить расходы. Создается рабочая группа для решения проблем с бизнесом компании за рубежом. Вместо старых добрых селекторных совещаний и простого обмена письмами по электронной почте – регулярные веб-конференции с участием сотрудников зарубежных отделений компании. Новичок щеголяет своим опытом и держится очень уверенно. Все его подчиненные в эйфории. Установлена современная система для видеоконференций. Забыты сложности планирования совещаний с участием менеджеров из зарубежных филиалов, теперь их можно организовать по мере надобности – спонтанно.

Новый менеджер хвастается налаженными контактами с заказчиками и партнерами и совершает деловые поездки, чтобы представиться им в новом качестве. Все это производит впечатление на сотрудников, они радуются новым деловым перспективам. Управленец привносит свой опыт ведения крупных проектов, отсутствие которого грозило компании серьезными проблемами. Теперь все уверены, что изменения в пожеланиях заказчика в ходе выполнения проекта будут сопровождаться дополнительными финансовыми соглашениями, а не отрабатываться исключительно за счет компании – в качестве дружеского жеста.

Вновь принятый управленец старается наладить отношения со своими коллегами и другими членами правления. Они в принципе готовы с ним сотрудничать. Правда, некоторые держатся индифферентно – хотят посмотреть, чем обернется новое

назначение, – но дружелюбны. И все-таки новому менеджеру приходится нелегко. Предполагается, что он проведет фундаментальные изменения, но ему нужна поддержка коллег; он должен подумать о том, как влиться в коллектив, освоиться, завоевать доверие остальных членов правления. Все это подразумевает согласование своего поведения с правилами взаимодействия в той группе, к которой он принадлежит.

Авторы пособий по менеджменту ссылаются на следующий эксперимент (не ручаюсь за его достоверность). В угол обезьяньей клетки положили банан и подвели к нему электрический ток. Дотронувшись до банана, животное получало разряд. Как только обезьяны испытали это на себе, они перестали ходить в тот угол. Если одна из них хотела еще раз попытаться, другие ее удерживали. Когда в клетку посадили новую обезьяну и она попыталась направиться к банану, сородичи оттащили ее назад. То же произошло и со второй обезьяной, посаженной в клетку. Постепенно всех обезьян, которые были в клетке с самого начала, заменили другими. Убрали и банан. Но поведение группы не изменилось: в угол, где раньше лежал банан, ни одно животное не заходило, и каждую обезьяну, которая пыталась направиться туда, насильно удерживали остальные. Хотя уже никто не помнил, в чем тут дело, и больше не было никаких причин обходить этот угол стороной. Каждая особь подстраивала свое поведение под поведение группы без колебаний. Можно сказать, что не ходить в опасный угол стало традицией клетки.

С приходом нового менеджера все ожидают кардинальных изменений, и управленец должен собрать волю в кулак, чтобы побороть старые привычки. Он приводит с собой коллег с прежнего места работы – для поддержки. Поскольку они уже работали вместе, менеджеру не нужно пускаться в длинные объяснения и что-то доказывать – все понимают друг друга с полуслова. Однако не все довольны решением привлечь новых людей: сотрудники компании сами рассчитывали занять некоторые из позиций, которые теперь

достанутся чужакам. Но наблюдательный совет поддерживает новичка, так как заинтересован в том, чтобы тот быстро претворил свои идеи в жизнь. Поэтому же наблюдательный совет соглашается на назначение пришедшим в компанию бывшим коллегам менеджера весьма приличной зарплаты.

Новый управленец хочет проанализировать экономическое положение компании – по возможности быстро. Финансовый отдел представляет ему прогноз на текущий квартал, а также на весь год. Управленец тщательно прорабатывает список ожидаемых контрактов вместе с главными менеджерами по продажам. А совместно со специалистами, ответственными за зарубежные рынки, вновь нанятый руководитель анализирует все задолженности заказчиков и возможные убытки. Юридический отдел помогает ему оценить риски по текущим судебным делам компании. Иными словами, новый менеджер проводит процедуру due diligence так, как если бы собирался приобрести компанию.

Но проблема в том, что любую информацию можно интерпретировать по-разному. Новый менеджер должен любой ценой избежать негативных отзывов о себе по итогам года. Ему ни в коем случае нельзя попадать в ситуации, когда он вынужден признаваться финансовому миру в том, что прогнозы по продажам и прибыли, утвержденные им, не оправдались. Это автоматически подорвет доверие к нему как к руководителю, повредит его репутации. С другой стороны, если он в своих прогнозах настроен слишком пессимистично, а результат оказывается лучше, чем он предсказывал, он удивит финансовый мир и будет выглядеть победителем. Поэтому он критически оценивает всю информацию и приходит к выводу, что лучшей тактикой будет незамедлительно отразить все спорные моменты в текущем квартале. Ведь за этот период несет ответственность его предшественник, и имидж нового менеджера в любом случае не пострадает. По этой же причине он корректирует прогнозы на предстоящий год в сторону большего пессимизма. Такая оценка потенциальных рисков также дает ему

возможность подстраховать себя на случай будущих проблемных ситуаций – тех, которые возникнут уже в период его руководства. Если принятые меры предосторожности впоследствии окажутся ненужными, можно считать, что они все равно сослужили добрую службу: финансовые рынки приятно удивлены тем, что компания благополучно преодолела все трудности, и воздают должное блестящим управленческим качествам новичка.

Такое развитие событий возможно в любой компании, невзирая на реальное положение дел в ней. В конце концов, в крупной международной корпорации всегда есть насущные проблемы. Но если слишком их преувеличить, это может отрицательно сказаться на квартальных результатах. А значит, годовой прогноз не будет выполнен. Появится риск снижения продаж и прибыли. Менеджеры боятся такого развития событий, как чумы. Аналитикам придется заложить в прогнозы более скромный рост акций. А это означает, что первоначальные ожидания менеджера окажутся неверными. После обнародования информации о пересмотре прогнозов (в соответствии с законодательством) цена акций снизится. На это остро отреагирует пресса. Однако для нового менеджера такой сценарий все же предпочтительнее обвинения в негативном развитии событий.

Селекторные совещания между наблюдательным советом, аудиторами и правлением проходят весьма эмоционально. Наблюдательный совет, естественно, хочет избежать снижения прибыли, потому что рассматривает это как угрозу репутации компании. В конце концов правление и испуганный аудитор убеждают его членов пойти на этот шаг. А наблюдательный совет пока еще верит в своего назначенца и не думает вмешиваться и брать власть в свои руки при первых признаках критической ситуации.

## Первые сомнения

Технические и организационные новшества, введенные новым управленцем, превращаются в рутину и теряют свою волнующую новизну. Возникают вопросы по поводу профессиональных навыков тех сотрудников, которых он привел с собой в компанию. Истории о прежних успехах на многих уже не производят впечатления и даже слегка смущают. Поначалу сотрудники, как губка, впитывали все привнесенные менеджером светлые идеи. А через какое-то время эти нововведения уже воспринимаются как нечто само собой разумеющееся, и никто уже даже не помнит, откуда они появились, кем были внедрены в практику. Все хотят видеть достижения – чтобы инновации приносили успех. Уже нужны конкретные осязаемые результаты, например положительная динамика основных экономических показателей компании. Однако последние характеризуются некоторой инерционностью. Организационные изменения начинают приносить плоды в виде роста продаж и прибыли только через некоторое время. А позитивный или негативный эффект от мер, принятых до назначения нового управленца, все еще может сохраняться.

Таким образом, когда речь идет об оценке менеджера, лучший показатель – его поведение. Соответствует ли его отношение к заказчикам, коллегам, партнерам, инвесторам и СМИ большим надеждам, которые на него возлагались? Его деятельность в этом аспекте подвергнется тщательным проверкам на заседаниях наблюдательного совета. Кроме того, о необычном поведении нового управленца иногда упоминают его коллеги, журналисты могут поделиться своими впечатлениями в ходе интервью. Наконец, давние постоянные заказчики готовы рассказать о своих первых встречах с новым директором.

На основе этой информации и сформируется представление о стиле работы нового топ-менеджера. Каждый положительный

отзыв ценен, так как подтверждает, что решение наблюдательного совета о найме управленца было верным.

Но мы уже знаем, что впечатления окажутся по большей части негативными. Признать это больно. Не только потому, что начинаешь сомневаться в своей способности принимать решения, а еще и потому, что видишь: нерешенные проблемы давят на компанию, возможно, сильнее, чем когда бы то ни было. И только потом, постепенно, на основе слабых сигналов, иногда даже внешних, начинает формироваться новый образ менеджера.

### **Встречи с наблюдательным советом**

Нижеследующие замечания могут кому-то показаться больше похожими на скучные примеры из книги о «языке тела», чем на описание совещаний менеджеров с членами наблюдательного совета.

Кто-то приходит вовремя, а кто-то опаздывает. Конечно, каждый может иной раз опоздать, но ведь не постоянно же. Такое поведение окружающими воспринимается как признак отсутствия интереса. Кто-то приносит с собой материалы, а кто-то нет. Один знакомый мне менеджер почти всегда забывал захватить ручку и блокнот. Уже одно это показывало, что он не ожидал услышать что-то полезное. А когда все же возникала необходимость сделать запись, он мог воспользоваться клочком бумаги. Поскольку он вел себя так же и на регулярных встречах членов наблюдательного совета с сотрудниками, его критиковали и там. Представители акционеров чувствовали, что к этим встречам он относится без должной серьезности, и считали это проявлением крайнего неуважения с его стороны.

Другой менеджер, наоборот, фиксировал ход заседания с помощью ноутбука. Его усердие служило ему своего рода ширмой, прикрытием. Ему не надо было говорить – ведь он записывал

и таким образом проявлял свою активность и сопричастность. Никто так и не узнал, что стало потом со всей этой писаниной.

Еще один менеджер часто сидел за столом со скрещенными на груди руками. Было очевидно, что он не согласен с замечаниями коллег. Он откидывался на стуле, вытягивал ноги – можно было подумать, что он вот-вот сползет под стол. Временами он закатывал глаза, чтобы его неодобрение стало еще более очевидным. А иногда он демонстративно отодвигал от себя чашку с кофе.

Меня всегда очень раздражало, когда два менеджера, сидевшие по обе стороны от CEO, начинали делиться друг с другом мнениями по поводу какого-нибудь бурно обсуждаемого вопроса, полностью игнорируя своего руководителя. Казалось, что он не успевает за ходом их дискуссии. Одним словом, менеджеры явно показывали, что они думают о его профессиональной компетентности.

Еще один менеджер, говоря «мы», всегда имел в виду свою прежнюю компанию – даже после того, как проработал у нас более года. Он не чувствовал, что прижился в нашей компании.

## **Ежегодные общие собрания акционеров**

Ежегодное общее собрание акционеров компании, представленной на бирже, проходит под председательством главы наблюдательного совета. Это его «звездный час». Но после вступительных слов, описания работы наблюдательного совета, соблюдения скучных, но неизбежных, установленных законами и уставом формальностей наступает черед главной части собрания: отчета правления. Его обычно представляет руководитель компании. Далее следует открытая дискуссия, в которой все присутствующие акционеры могут поучаствовать и задать вопросы членам и наблюдательного совета, и правления.

Также неплохо дать новым директорам возможность представиться в ходе отчета. Тогда акционеры смогут сформировать собственное мнение о команде, которой они доверили свои деньги.

Директор может выступать и отвечать на вопросы акционеров вполне удовлетворительно, а может – ужасно. Но в любом случае это позволяет оценить его способности.

Управленцы, обычно делающие безукоризненные презентации в других ситуациях, например на мероприятиях для заказчиков, стремятся столь же блестяще выступить и на ежегодном собрании акционеров. Во время своих презентаций и ответов на вопросы они выглядят очень уверенными в себе. Но здесь нас больше интересуют знаки, сбивающие с толку, приводящие в замешательство. Если кто-то не может выступать экспромтом, это еще не значит, что он плохой менеджер – даже если он от волнения рывкает в микрофон, а тот отвечает ему пронзительным свистом. Но если презентация напрочь лишена энтузиазма, поверхностна и читается по бумажке, можно сделать определенные выводы.

Если в отчете о делах компании за рубежом используются фотографии местных живописных пейзажей, а не диаграммы и графики, отражающие динамику ключевых экономических показателей, это свидетельствует об отсутствии понимания важности данного рынка для бизнеса. А у акционеров возникает чувство, что их держат за идиотов. Ежегодное общее собрание акционеров – не развлекательное мероприятие. Если директор, отвечая на вопрос, елейным тоном выдает что-то вроде: «Мой дорогой господин такой-то, я делаю все возможное для *вашей* компании», прекрасно зная, что собеседник владеет очень небольшим количеством акций, это выглядит просто неприлично. Когда он во время выступления красуется, перечисляет свои великие достижения, он демонстрирует свой нарциссизм. Наконец, если менеджер занят исключительно тем, что грызет яблоки, разложенные ломтиками на тарелочках, это свидетельствует о его высокомерии и плохом воспитании.

## Реакция сотрудников

Подчиненные менеджера – важный источник информации. В конце концов, они общаются ежедневно – например, на совещаниях или при оформлении заказов. И конечно, из-за неподобающего поведения руководителя страдают прежде всего именно рядовые сотрудники. Некоторые набираются мужества и сообщают о сложившейся стрессовой ситуации в наблюдательный совет, который должен принять меры.

Секретарь одного из директоров сообщила, что чувствует неуважение к себе: ей все время поневоле приходится решать вопросы, связанные с личной жизнью босса, и получать распоряжения от его жены. Например, она вынуждена была заниматься подготовкой частных вечеринок, в том числе вести довольно неприятные переговоры о ценах на услуги. В итоге на решение частных проблем своего босса его секретарь тратила около 20 % своего рабочего времени. В наши дни, конечно, нет ничего сверхъестественного в том, что секретарь иногда помогает боссу утрясти какие-то личные дела, чтобы он мог продуктивнее использовать свое рабочее время. Однако предполагается, что и начальник должен быть доступен не только в рабочее время. Секретарь, конечно, не стала бы упоминать, что ей приходится выполнять все эти поручения, если бы ее отношения с начальником не были омрачены другими инцидентами.

Последней каплей стало голосовое сообщение, отправленное боссом. На фоне явно слышались специфические звуки, характерные для уборной, – по-видимому, начальник справлял малую нужду и решил позвонить; а может быть, наоборот: позвонил, а в процессе надумал облегчиться. Этот сортирный стиль он сохранил и тогда, когда занял управленческую позицию в другой компании. Однажды я увидел сообщение, которое он прислал коллеге по электронной почте. Оно содержало следующую ремарку:

«Твой отчет по качеству – что-то среднее между мочой и дерьмом». Данный случай стал одной из причин, почему этому менеджеру вскоре пришлось снова искать работу.

Представители сотрудников в наблюдательном совете всегда держат руку на пульсе. Когда они докладывают о каких-либо инцидентах и выражают свою озабоченность по поводу поведения директора, эти сигналы нужно воспринимать особенно серьезно. У представителей сотрудников нет никаких личных мотивов чернить доброе имя руководителя – в конце концов, они не стремятся занять его должность. Мне всегда нравилось обмениваться мнениями с ними, и я чувствовал, насколько они преданы интересам компании.

Случается, что в ходе неформального общения (например, после закрытия сделки с зарубежными заказчиками, за стаканчиком в баре) сотрудники-старожилы начинают резать правду-матку. Если в адрес управленца проскальзывают комментарии вроде следующего: «Для компании дешевле было бы заплатить ему отступные, чем продолжать с ним работать», – это тревожный сигнал. Но возможна и такая ремарка: «Как бы нам заставить менеджера Х стряхнуть с себя апатию и наконец претворить свои идеи в жизнь? Его подход только тормозит развитие компании». С одной стороны, подобное высказывание свидетельствует об уважении творческих способностей менеджера, с другой – выдает ощущение безнадежности и серьезную озабоченность по поводу дальнейшей судьбы компании.

Если управленцы начинают ругать друг друга, необходимо тщательно подойти к урегулированию конфликта. Размолвка в правлении – ситуация неприятная, но вполне обычная. Это просто следствие столкновения характеров. Кроме того, положительной корреляции между приятной, благостной атмосферой, царящей в команде, и эффективностью нет. Некоторое соперничество между директорами в любом случае положительно влияет на работу команды в целом. Выдвигаемые обвинения должны быть изучены – в первую очередь следует рассмотреть их мотивы. Действительно ли

обвинитель озабочен судьбой компании или дело в соперничестве двух лидеров? Обычно возникает конфликтная ситуация, отдельные составляющие которой трудно поддаются анализу. Налицо проявление агрессии и гиперчувствительности. Довольно безобидная претензия в адрес коллеги-директора может звучать примерно так: «Он сводит всех с ума своей раздражительностью. Его не включили в список общей рассылки по электронной почте – и теперь он думает, что его игнорируют».

### **Мнения заказчиков, аналитиков и журналистов**

Все дороги ведут к заказчику. Он заключает с компанией контракты на покупку (а иногда и разработку) продукции. Если у него не сложились отношения с менеджментом, возникает серьезная проблема. Но информация от заказчиков по поводу топ-менеджмента поступает крайне редко. Заказчик может прийти до наблюдательного совета только в исключительных случаях – когда не видит другого выхода. За 30 лет моей практики это случилось лишь дважды. Если налажены отношения с отдельными заказчиками, можно организовать их встречу с управленцем, а затем запросить предметный отзыв о нем.

Конференции правления с участием аналитиков и журналистов проходят регулярно – как минимум в конце каждого квартала. Отчеты финансовых аналитиков о деятельности компании включают в себя и оценку потенциала управленческой команды.

Директора комментируют стратегию компании во всех интервью. Особый интерес журналисты проявляют к новым управленцам и их высказываниям. Как-то один из вновь назначенных топ-менеджеров сделал довольно сомнительное заявление в адрес некоего продуктового отдела. В этом отделе его долго потом не воспринимали всерьез. Но это еще полбеда – возникли сомнения в том, что он в принципе способен оценить специфику нашего бизнеса.

## Оценка экспертов

Даже если отдельные впечатления и разрозненная информация кажутся неважными сами по себе, сливаясь воедино, они образуют целостную картину. Сразу находится объяснение неутешительным результатам деятельности компании, и встает вопрос о смене руководителя. Но все-таки не стоит принимать это решение слишком скоропалительно: его внутренние и внешние последствия для компании, не говоря уже о расходах, могут быть очень значительными. Имеет смысл обсудить ситуацию с независимым экспертом. Кроме всего прочего, это не позволит поддаваться личным предубеждениям. Если менеджер нанят при посредничестве кадрового агентства, полезно пообщаться со специалистом, который «вел» этого управленца. В конце концов, он знает этого человека, он рекомендовал его. Однако консультант по персоналу может и не захотеть признать, что дал вам плохой совет.

В одном показательном случае специалист по кадрам сильно сокрушался, когда я ознакомил его с ситуацией, и вызвался провести серьезную беседу с менеджером по поводу его позиции, думая, что ему все же поможет хороший инструктаж. Иногда это приводит к нужному результату: ошибки в поведении менеджеру будут растолкованы не начальством, а нейтральной стороной, и он получит совет по поводу того, что ему следует изменить. Но если истоки его поведения – более глубинные, обусловлены психологическими особенностями, такие беседы бесполезны. Они только отсрочат принятие необходимых мер.

В нашем случае вердикт консультанта по персоналу после нескольких бесед с менеджером был неутешителен. Специалист характеризовал управленца следующим образом: ярко выраженный бюрократический склад ума, озабоченность собственным статусом при нежелании особо утруждать себя и упрямстве. Если бы кадровик

так охарактеризовал этого менеджера с самого начала, проблем удалось бы избежать.

В нескольких ситуациях я просил опытного специалиста, сталкивавшегося в своей практике со многими управленцами, составить психологический портрет человека. Портреты подтверждали мои худшие опасения – особенно пункт об отсутствии каких-либо перспектив улучшения. Если возникает подозрение, что сотрудник пристрастился к алкоголю или наркотикам, можно потребовать от него медицинскую справку, которая доказывает его способность выполнять работу и в которой особое внимание уделено склонности к пагубным привычкам (ее наличию или отсутствию). Но, затребовав эту справку, вы разрушите взаимное доверие независимо от конечного результата.

Опытный бизнес-консультант, чьи советы я очень ценю, однажды после какого-то корпоративного торжества сказал мне об одном из топ-менеджеров: «Я наблюдал за твоим господином X этим вечером. То, как к нему относится его жена, и его реакция ни в какие ворота не лезут. Я бы от него избавился». К сожалению, это высказывание подтвердило мои собственные опасения.

## Типология неудач

Вышеописанные случаи производят тягостное впечатление. Начинается все с восторженного оптимизма, затем зарождаются первые сомнения, далее все становится очевидным, и в итоге приходится принимать болезненное решение. Процесс может занять от нескольких месяцев до нескольких лет и сопровождаться тяжелыми личными разочарованиями. От нового CEO ожидают, что он обеспечит стремительный скачок в развитии компании, новое видение, скорый старт на всех парусах к новым горизонтам. Больно наблюдать за тем, как эти надежды постепенно испаряются. Вы хотели дать шанс молодому управленцу и разочаровались в нем. Вы когда-то доверились консультанту по персоналу и высказали ему свои мысли, опасения и планы, но теперь этот специалист вызывает у вас гнев. Менеджеры, так и не сумевшие раскрыть свой потенциал, слишком благополучные и слишком дорожащие идеальным балансом между работой и личной жизнью, чтобы подвергать его риску, не вызывают ничего, кроме сильного раздражения. Развивающаяся компания требует полной самоотдачи.

Многие представленные выше ситуации можно свести к нескольким моделям – составить своего рода типологию неудач. Отдельные случаи сами по себе все же не могут считаться достаточным поводом для расставания с менеджером. Но когда их слишком много, иного выхода не остается. В противном случае либо серьезно пострадает культура корпоративных взаимоотношений, либо компания окажется в трудном экономическом положении.

На данном этапе мы не рассматриваем многие положительные черты успешных менеджеров: готовность действовать, высокую степень социальной ответственности, лояльность, инновационный потенциал. Наоборот, мы целиком и полностью сосредоточимся на негативных аспектах. Менеджер понимает, что он в опасности, и ощущает шаткость своего положения. В результате его

поведение – и без того неприемлемое – только ухудшается. Он попадает в порочный круг. Компания сыта им по горло. Слишком многое поставлено под удар. Он должен уйти.

Я выделил четыре наиболее ярких личностных типа менеджеров-неудачников. В силу своих недостатков они оказываются неспособными блюсти интересы компании.

### **Менеджер, не подходящий для данной работы**

Согласно принципу Питера, успешных менеджеров продвигают до тех пор, пока они не достигнут уровня своей некомпетентности. На этой позиции они и застревают.

В развивающихся компаниях существует опасность, что топ-менеджер, способностей которого до определенного времени было вполне достаточно, перестанет справляться с постоянно растущими требованиями. Его приняли на управленческую должность, когда размер компании составлял не более четверти от ее нынешних объемов, когда это была нишевая фирма с небольшой линейкой продуктов. Сейчас ей удалось встать на ноги и выйти на международный уровень. Если менеджер достиг своего профессионального потолка или не готов развиваться дальше, он становится препятствием, затрудняющим дальнейший рост. Его больше не воспринимают подчиненные, коллеги игнорируют его аргументы – жизнь компании проходит мимо него.

Если менеджера наняли недавно, то очевидно, что он недооценил всю сложность своих новых обязанностей. Говоря на собеседовании о своем опыте и практических навыках, он был убедителен, однако впоследствии не смог продемонстрировать ни того, ни другого. Вместо того чтобы решать оперативные задачи, он прикрывается административными и представительскими функциями. Но ведь наняли его не для этого.

## **Крайне самовлюбленный менеджер**

Такому управленцу интересны только его собственные соображения – чужих мнений он не приемлет и навязывает свою волю, не задумываясь о последствиях. Его мнение – единственно верное. Компания – только приложение к нему, лишь подчеркивающее его величие. На встречах с заказчиками этот менеджер ведет себя как поп-звезда. Блистает он и на корпоративных видео. Его нарциссизм невыносим, и он становится предметом насмешек ближайших коллег. Его эмоциональность в первую очередь проявляется в гиперчувствительности к явному пренебрежению. Он непредсказуем и ненадежен, и его беззастенчивое стремление преуспеть любыми средствами представляет угрозу для культуры отношений в компании.

## **Рубаха-парень**

Заказчикам и сотрудникам определенно нравится с ним общаться – но только благодаря его неумеренному дружелюбию. Он щедр к подчиненным и жаждет снискать их одобрение. Все считают его приятным человеком, он последним покидает бар после удачного закрытия сделки с заказчиками. Его способность перепить кого угодно – притча во языцах. Как, впрочем, и клевание носом на собраниях. Он хочет прикрыть свои профессиональные и личные недостатки, разыгрывая шута.

## **Наблюдатель**

Этот менеджер критически относится ко всем энергичным наступательным действиям, предпринимаемым компанией. Курс на расширение бизнеса он считает вредным, так как это ставит организацию в слишком жесткие условия. Он говорит о компании

отстраненно. Он не считает рост бизнеса необходимым: почему нельзя оставаться маленькой, но успешной фирмой? Он становится препятствием, мешающим развиваться.

## Решение

Решение об увольнении менеджера может вызревать от трех месяцев до нескольких лет. Даже если вы уверены, что человек не подходит для данной работы, иногда имеет смысл не расставаться сразу. В конце концов, отнюдь не каждый управленец жизненно важен для компании, и она вполне способна работать некоторое время с неудачником. Конечно, совсем другое дело, если речь идет о CEO: ведь он задает стратегическое направление, в котором движется компания.

Подчиненные могут уважать менеджера, не замечая многих его недостатков. И если компания переживает непростой период, то, оставив все как есть, можно избежать еще большей дестабилизации. Кроме того, весьма вероятно, что будет трудно найти лучшую замену. Тогда имеет смысл потерпеть. А возможно, выходное пособие, которое придется выплатить менеджеру, так велико, что лучше оставить пока все как есть: с каждым днем увольнение будет стоить компании все меньше и меньше. Таким образом, во многих компаниях топ-менеджеры продолжают как ни в чем не бывало заниматься своими делами, даже не догадываясь, что по сути они уволены.

В то же время некоторые менеджеры могут оценить свое положение и разработать оборонительную стратегию. Например, начать подыскивать другую работу еще до того, как получат предупреждение об увольнении: когда компания решит с ними расстаться, они заберут выходное пособие и тут же придут на новое место.

Глава одной из компаний, с которым мы были в дружеских отношениях, как-то раз позвонил мне и честно рассказал, что собирается принять одного из моих менеджеров в свою компанию. Он чувствовал себя немного виноватым в том, что «побраконьерствовал» на моей территории. Но мы уже

предупредили менеджера об увольнении и освободили его от исполняемых обязанностей. Я поспешил успокоить своего приятеля и намекнул ему о своем отношении к этому управленцу. Однако тот полагал, что слабости управленца нивелируются в новом окружении. Я все равно был настроен скептически – и, как выяснилось впоследствии, оказался прав. Через два года менеджер покинул и ту компанию.

Поскольку любой управленец прекрасно знает правила выплаты выходных пособий, он, заметив, что стал объектом критики, может начать действовать строго в соответствии с должностными инструкциями, спокойно ожидая бури. Но если менеджер занимает стратегически важную позицию, особенно должность CEO, то нужно принимать немедленные меры, невзирая на расходы или имидж. Но даже в этом случае все должно быть тщательно продумано и подготовлено. Ситуация и так уже достаточно сложна. Однако само по себе увольнение менеджера проблему не решит. Прежде всего нужно все просчитывать на шаг вперед. Здесь следует обеспечить одновременное выполнение трех условий, тесно связанных между собой. Если управленческие проблемы привели к структурным или стратегическим сложностям, необходимо искать выход из создавшегося положения. Увольняемому менеджеру нужно найти замену. Кроме того, следует избежать чрезмерных расходов, а также трений и разногласий.

## **Структурная и стратегическая концепция**

Комиссия по реструктуризации формируется из членов правления и ключевых представителей менеджмента среднего звена, в чьи функции входит разработка расходных, сбытовых и организационных концепций. Если управленец, с которым компания собирается расстаться, все еще не знает, что над ним нависла угроза увольнения, его также следует включить в комиссию. Подход менеджера к решению проблемы реструктуризации дает

возможность сделать определенные выводы об отношении к компании, да и просто о его поведении. Таким образом, кандидату на увольнение дается последний шанс, и решение о его судьбе можно пересмотреть еще раз. Концепция, которую следует разработать за относительно короткое время – три месяца, нужно представить наблюдательному совету и получить его одобрение. Теперь есть формальные основания для непосредственного принятия кадровых мер.

## **Поиски преемника**

В концепции по реструктуризации требования к менеджменту обновлены и четко прописаны. В узком кругу надежных людей можно обсудить различные варианты решений, позволяющих избежать увольнения менеджера путем реструктуризации всей управленческой структуры. Иными словами, обсуждается возможность сосуществовать с этим менеджером и его ошибками еще какое-то время. Но обычно вывод однозначен: уволить.

## **Подготовка к увольнению**

Чтобы придать этим заметкам еще большую остроту, давайте предположим, что кандидат на увольнение – CEO. Процесс в отношении обычного управленца – гораздо более щадящий. Прежде всего, нет нужды сообщать о его увольнении в СМИ и публиковать специальное уведомление.

В первую очередь можно попробовать расстаться полюбовно. На самом деле шанс есть: ведь для менеджера сложившаяся ситуация тоже весьма некомфортна. Он узнает о ней в ходе неприятных встреч с членами наблюдательного совета. Поскольку показатели компании не оправдали ожидания, ему сообщают о том, что его положение под вопросом. Таким образом, его осторожно подталкивают к тому, чтобы он сам написал заявление об отставке. Естественно, на это он согласится только в том случае, если у него есть на примете другая привлекательная должность. Если он уходит по собственному желанию, то теряет право на полное выходное пособие по текущему контракту. Конечно, ему готовы дать хорошие рекомендации – в конце концов, для другой компании он может оказаться идеальной кандидатурой. Естественно, консультант по кадрам – единственный, кто будет безмерно счастлив и дальше представлять интересы этого менеджера, в то же время ища ему

замену. У него в этом случае появляются сразу два подопечных кандидата: одного увольняют, и его надо устроить в другую компанию, а второго нужно найти и устроить в нашу. Хорошо, что кто-то остается в выигрыше. Один управленец, которого мне рекомендовало кадровое агентство, был в списках на увольнение в своей компании; при этом данная организация проявляла интерес к одному из наших директоров, достижения которого как раз сильно переоценивались. В этом случае можно было просто обменяться менеджерами. Слава богу, я вовремя обнаружил слабости рекомендуемого мне кандидата.

В ходе личных встреч грамотный кадровик постепенно подготавливает менеджера к увольнению. Он может рассказать ему о негативных тенденциях в наблюдательном совете, о которых его предупреждали. Или привлечь его внимание к имиджевым проблемам в связи с пресс-релизами и критической оценкой в мире финансов. Или объяснить, что все это отрицательно скажется на его будущих карьерных возможностях и что действительно стоит попробовать прийти к полюбовному соглашению с компанией о досрочном прекращении контракта. Но эти попытки договориться имеют успех, только если у менеджера нет никаких шансов получить щедрые отступные. Следовательно, нужно готовиться к стандартному сценарию, то есть к юридическим препирательствам.

В данном случае было бы полезно обсудить юридические аспекты приема менеджеров на работу. В частности, рассмотреть два процесса: фактическое назначение на управленческую позицию и заключение трудового контракта. В Германии все регулируется законом об акционерных обществах, которому уже более ста лет. Назначение на должность CEO автоматически означает включение его в состав правления; трудовой договор определяет круг обязанностей и уровень зарплаты. Если наблюдательный совет снимает менеджера с должности, это затрагивает только первый пункт – назначение в правление. Трудовой контракт остается в силе: он определяет финансовые договоренности, а главное – может быть

расторгнут без предупреждения только в исключительных случаях. Но недостаточно усердная работа, в соответствии с законодательством, к таковым не относится. Чтобы появилось серьезное основание для расторжения контракта, он скорее должен украсть столовое серебро, принадлежащее компании, например набор из 24 предметов.

По крайней мере, стоит попытаться привлечь аудитора, чтобы проверить отчеты о расходах кандидата на вылет. Тот может попробовать найти доказательства, что менеджер при выполнении своих обязанностей прибегал к не особо честным методам. Если политика компании серьезно нарушена – это вполне убедительное свидетельство несоблюдения менеджером своих контрактных обязательств. В этом случае его увольняют без предварительного уведомления. Компромат, который можно использовать на законных основаниях, имеется крайне редко. Но если найдено хоть что-то – а что-то находится всегда, – эти сведения послужат дополнительным козырем в переговорах о выходном пособии, а точнее, о его размерах.

В любом случае важно оценить предполагаемые издержки до принятия решения об увольнении, в связи с чем следует рассмотреть и худший сценарий: необходимость выполнять все требования менеджера по зарплате (включая долю прибыли, рассчитанную на основании условной стопроцентой прибыльности), пенсионному пакету, особому порядку приобретения акций, компенсации дальнейшей невозможности использования служебной машины и т. д. Опытный юрист сможет примерно рассчитать итоговую сумму.

Когда все эти вопросы прояснены, остается всего ничего: дать ход формальному решению наблюдательного совета, довести его до сведения менеджера и опубликовать вместе с новой организационной структурой компании. Надеюсь, вы уловили иронию. Процесс оказывается очень напряженным в эмоциональном плане. Он требует тщательного, практически военного планирования всех действий и сроков их осуществления. От сложных дискуссий

никуда не деться, а по ходу дела иногда всплывают весьма неприятные сюрпризы. Весь процесс не может занимать больше недели и по срокам должен привязываться к дате заседания наблюдательного совета. Если в ближайшее время предстоит очередное заседание, на него и нужно ориентироваться; в противном случае придется назначить незапланированную встречу. Но поскольку все пока еще держится в строжайшем секрете, планировать придется осторожно. Лучше всего, если глава наблюдательного совета обзвонит всех участников заседания лично, не прибегая к помощи секретаря, и сообщит дату заседания.

Как только дата назначена, все мероприятия следует увязывать с ней. Хорошо, если заседание можно провести в пятницу днем: в этом случае компании не обязательно публиковать специальное обращение вплоть до утра понедельника, есть выходные на подготовку. Дальнейший ход развития событий зависит от того, когда будет решено сообщить менеджеру о предстоящем увольнении: за несколько дней или за несколько минут до начала заседания. Если выбран вариант «сообщить за несколько дней до заседания», то можно проинформировать и остальных членов правления и представить наблюдательному совету новую организационную концепцию в свете сложившейся ситуации. Кроме того, имеет смысл попытаться прийти к соглашению с увольняемым управленцем, которое впоследствии будет упомянуто в специальной публикации. С другой стороны, предупрежденный заранее менеджер может использовать оставшееся время, чтобы представить коллегам по правлению свой взгляд на ситуацию, внушить им, что с ним обошлись несправедливо, и спровоцировать бунт. Но у варианта поставить менеджера перед фактом за несколько минут до заседания есть свои минусы. Например, в этом случае представить общую концепцию по реорганизации не получится.

В обоих случаях необходима уверенность в том, что увольняемого менеджера на его посту сменит уже подобранный кандидат. Это тоже может быть проблематично. Если новичок приходит со

стороны, сначала придется соблюсти все формальности, связанные со сроком уведомления и выходом специального обращения. Если назначается сотрудник компании, нужно получить его согласие; а это означает, что предстоящее увольнение перестанет быть тайной.

Но какую бы стратегию ни выбрали, предстоит непростой процесс. Вполне вероятно, что возникнут трения и стороны нанесут друг другу незаживающие душевные раны. Мне несколько раз доводилось наблюдать за развитием событий и по первому, и по второму сценарию. И даже сегодня у меня живы кошмарные воспоминания о нескольких эпизодах.

Предварительные телефонные переговоры с членами наблюдательного совета, которые еще не в курсе сложившегося положения, очень полезны. Можно объяснить ситуацию, ответить на вопросы и получить поддержку. Гораздо сложнее обстоят дела с представителями сотрудников в наблюдательном совете. Они должны подготовиться к реакции коллектива на увольнение и поэтому станут задавать более острые вопросы о влиянии организационных изменений на компанию. Сами представители сотрудников оказываются в непростой ситуации. С одной стороны, они преданы увольняемому руководителю, а с другой – должны думать об интересах компании. Вот почему один из них сказал мне в конце нашего разговора: «Я рад, что вы предупредили меня перед собранием. Знай я заранее, я не смог бы смотреть в глаза своему боссу». По крайней мере, он отчасти понял, как я себя чувствовал в последнее время.

Беседа с самим увольняемым менеджером должна быть короткой, серьезными обвинениями бросаться не стоит. Ни при каких обстоятельствах не следует допускать широкого обсуждения причин, по которым компания расстается с управленцем.

Один из моих отработанных и хорошо зарекомендовавших себя шаблонов такой: «Как вы знаете, мы уже некоторое время недовольны ситуацией в вашем отделе. Я чувствую настроение членов наблюдательного совета – они теряют доверие к вам. И я

всерьез опасаюсь, что на следующем заседании вы станете предметом обсуждения и вас попросят уйти. То же самое чувствуют и сотрудники, их представители и ваши коллеги по правлению. Я бы посоветовал вам воспользоваться услугами опытного юриста и был бы рад, если бы мы достигли взаимоприемлемого соглашения как можно скорее. Если нам это удастся в ближайшие несколько дней, мы сможем отразить данный факт в тексте специального обращения. Связь будем держать через юриста компании, вы его знаете. Вам не нужно приходить на следующее заседание наблюдательного совета. И просил бы вас передать все дела, которые вы наметили на ближайшие несколько дней, вашим коллегам».

Конечно, разговор на этом не заканчивается, беседа развивается, но в общем и целом все уже сказано. Часто это последняя беседа между главой наблюдательного совета и увольняемым директором. Разрыв отношений, как правило, проходит в вежливой, но сдержанной форме.

Председатель наблюдательного совета также проводит личные встречи с другими директорами. У них тоже есть определенные проблемы в связи с их ролью в данной ситуации. В конце концов, увольняемый – их коллега, с которым они, возможно, работали многие годы и поддерживают хорошие личные отношения. Кроме того, на месте увольняемого менеджера на каком-то этапе может оказаться и кто-то из них. Поэтому директора на таких встречах выглядят подавленными, и в первую очередь встает важный вопрос о преемнике. Если управленцы сами затронуты реорганизацией (она подразумевает изменения в их собственных сферах ответственности), то их, конечно же, волнуют более насущные проблемы. Даже когда все они вовлечены в разработку новой организационной структуры, кадровые перемены неизбежны. Особенно сложная ситуация может возникнуть, если отдельные управленцы по личным соображениям недовольны решением расстаться с их коллегой, а кандидат на увольнение начинает подливать масла в огонь при помощи телефонных звонков.

Как говорят японцы, во время пересадки растение подвергается самой большой опасности, когда находится в «переходном» состоянии: его уже выкопали, но еще не посадили. То же можно сказать и о компании. С прежним руководителем все более или менее ясно: он уходит. А об уверенности в завтрашнем дне пока говорить не приходится. Управленцы иногда этим пользуются. Они могут дать понять, что недовольны своими новыми ролями, и потребовать изменения сфер ответственности или условий контрактов. Перед наблюдательным советом встает дилемма. Уступить требованиям – значит, проявить слабость, а не уступить – поставить под удар устойчивость компании. И скоординированную концепцию дальнейшего развития в данном случае создать вряд ли получится.

Один из директоров потребовал внести в свой контракт статью о компенсации при уходе – на случай, если с новым CEO у него возникнут трудности. Но это было вполне в его духе: пытаться застраховать себя от каждой проблемы. Конечно, мы ответили отказом.

Когда возникает подобная ситуация, юристы втайне потирают руки. Ведь не только компания и увольняемый менеджер привлекут их для защиты своих интересов. Они также будут консультировать некоторых директоров, желающих знать, каковы их перспективы. Начнутся постоянные переговоры с различными группами руководителей. В то же время неизбежны непрекращающиеся дебаты и переговоры с главой наблюдательного совета. Телефоны станут трезвонить не умолкая, атмосфера накалится.

Однажды мы в узком кругу спорили до часу ночи, пытаюсь найти оптимальное решение, которое устроило бы недовольного менеджера. Дискуссия продолжилась с семи утра по телефону, а с девяти – уже на новом заседании.

Если к очередному заседанию наблюдательного совета удастся договориться о новой организационной концепции, подписать ее можно довольно быстро. Юрист должен удостовериться, что все

решения, которые нужно принять, оформлены надлежащим образом с точки зрения законодательства и что указания по раскрытию информации соблюдены.

Если новый управленец уже присутствует на заседании, его можно поприветствовать бокалом шампанского. Но легко все равно не будет. Напротив, баталии последних дней не пройдут бесследно.

Наконец на заседании наблюдательного совета приняты решения, и их нужно довести до всеобщего сведения. В соответствии с распоряжениями для компаний, присутствующих на фондовом рынке, необходимо выпустить специальный отчет, который должен быть опубликован в следующий операционный день до восьми утра. Поскольку СМИ подхватят отчет немедленно, сотрудники компании также все узнают. Но основных сведений о принятых мерах им недостаточно. Им нужна дополнительная информация, поскольку организационные изменения всегда ассоциируются с чувством беспокойства и неуверенности. Следовательно, необходимо подготовить развернутое заявление и вывесить его на корпоративном интранет-портале. Оно должно быть написано на языке страны, в которой находится головной офис, и на английском – ведь компания представлена на мировом рынке.

Сотрудникам PR- и IR-отделов придется трудиться всю ночь, чтобы подготовить необходимые материалы. Наброски должны быть завершены, отредактированы и переведены. Подробные планы интервью, включая самые убедительные аргументы, будут составлены для встреч с прессой и представителями инвесторов. Все делается в авральном режиме.

Первым делом нужно провести телефонную конференцию, чтобы объяснить суть принятых мер основным топ-менеджерам компании за границей. Это крайне важно, ведь реорганизация часто затрагивает и их. Они – надежные проверенные управленцы, они говорят все как есть, не стесняясь в выражениях, поэтому аргументация в данном случае должна быть безупречна.

Поскольку принятые меры крайне важны для сотрудников отделений компании за рубежом, необходимо организовать интернет-конференцию, на которой CEO еще раз все разъяснит и ответит на вопросы. Персонал головного офиса может прийти в зал для заседаний, из которого ведется трансляция. Не исключено, что зал будет переполнен и атмосфера создастся напряженная. Другие сотрудники посмотрят видеотрансляцию на своих компьютерах, подключенных к Интернету, и смогут прислать вопросы в письменной форме. А модератор, также находящийся в зале, из которого ведется трансляция, отберет самые важные и озвучит их.

Новый менеджер может представиться и также ответить на вопросы. Неплохо, если самые влиятельные члены старого состава правления заявят о поддержке новой структуры, выступив с краткими обращениями, чтобы продемонстрировать последовательность и согласованность действий менеджмента компании. Поскольку мимика и жесты выступающих, естественно, будут видны всем – это же видеотрансляция, – они должны держаться уверенно. Таким образом, важно выбрать для интернет-конференции оптимальное время между принятием решений и их публикацией, чтобы доказать всем менеджерам необходимость принятых мер. Простые обещания исполнять свои обязанности никого не убедят, а значит, и не вдохновит на новые свершения. Важно, чтобы модератор понимал, какие острые вопросы следует озвучить, а на какие ответа пока быть не может (поэтому их зачитывать нельзя) и какие комментарии и брошенные в сердцах негативные оценки не стоит даже упоминать. Чем большее единодушие проявят наблюдательный совет и правление, тем убедительнее их заявления прозвучат для сотрудников компании и тем спокойнее станет обстановка в организации в целом.

После интернет-конференции с сотрудниками, которая должна занимать не более часа, проводятся телефонные конференции с журналистами и финансовыми аналитиками. Они хотят получить

дополнительную информацию от главы наблюдательного совета и нового CEO. Некоторые журналисты с радиостанций и телеканалов захотят получить интервью. Предстоит серьезный разговор. Вопросы могут быть весьма неприятными: «Как вышло, что у вас опять реструктуризация, ведь вы ее уже объявляли всего 18 месяцев назад?», «Во сколько обошлись принятые меры и какое влияние они окажут на руководство компанией в будущем году?» Если аналитики только недавно подготовили новый отчет о деятельности компании, в котором содержится оптимистичный прогноз, теперь они начнут нервничать и думать, сбудется ли он. И они тоже зададут острые вопросы.

К вечеру вы полностью выжаты, но можете испытать некоторое облегчение, если первоначальные реакции в онлайн-СМИ на анонсированные меры либо нейтральные, либо одобрительные. Конечно, есть парочка колких комментариев от тех, от кого их и следовало ожидать.

Впервые за последние дни можно наконец спокойно лечь спать. Вот если бы только можно было выключить мозг. Вы лежите в постели с открытыми глазами и ждете, когда два или три бокала «Сент-Эмильона» вас сморят.

## **Игра «Выходное пособие»: кто первым моргнул, тот и проиграл**

Если все процессы в рамках реорганизации благополучно завершились образованием новой структуры – замечательно. Уволенный менеджер покинул компанию, все финансовые соглашения выполнены, переговоры завершены к общему удовлетворению. Это несложно, если сумма выходного пособия увольняемого менеджера умеренная или компания может себе позволить широкий жест.

В моей практике большинство увольнений, к счастью, проходило по этому сценарию. Однако в двух или трех случаях на обсуждение выносились солидные требования по контракту, и менеджеры ясно выражали намерение бороться за свои права и привлечь к делу юристов. Конечно, свои права нужно отстаивать. Однако с противоположной стороны при этом возможны эмоциональные возражения, да и фактические тоже. Увольняемый менеджер все еще вызывает раздражение. Он разочаровал всех, из-за него компания, по сути, потеряла несколько стратегически важных лет развития. И ему еще нужно заплатить приличную сумму? Ведь он также требует выплаты всех предусмотренных бонусов за оставшийся срок контракта, как будто он добился всех поставленных задач. От такого нахальства волосы встают дыбом. В конце концов, именно этот менеджер в первую очередь виноват в том, что компания не смогла достичь своих целей. И теперь предполагается, что именно он получит вознаграждение, а остальные управленцы, продолжающие упорно работать, должны переживать за свои бонусы.

Начинается схватка вовлеченных в дело юристов (от обеих сторон). Но она редко перерастает в настоящее судебное побоище с вынесением вердикта. Наш юрист поднял меня на смех, когда я предложил обратиться в суд: ведь это предполагает открытые слушания, а значит, публичное полоскание грязного белья. Хочется

с оптимизмом открыть новую страницу жизни компании, а не читать нелицеприятные отзывы о ее прошлом на страницах СМИ. Естественно, в случае судебного разбирательства директорам придется давать свидетельские показания, изобличающие неприемлемое поведение увольняемого менеджера. Они вынуждены будут разрываться между привязанностью к своему бывшему коллеге и лояльностью компании. Единственная по-настоящему удачная юридическая уловка, которую я признаю, – использование фактора времени. В этом юристы мастера. Они знают, что в итоге проблемы решатся сами собой. Эмоции схлынут, и возникнет желание урегулировать конфликт путем взаимных уступок. Это справедливо для всех сложных случаев: как на восточном базаре, где вы, торгуясь с продавцом, устанавливаете приемлемую для обоих цену.

Таким образом, все решается, и компания может полностью сосредоточиться на своих текущих делах. Однако, к сожалению, уволенный менеджер оставляет много проблем. Во время пребывания в должности он нанял многих коллег, трудившихся с ним когда-то в других фирмах. Все эти люди могут создать трудности – хотя бы потому, что с увольнением CEO корпоративная концепция также должна быть пересмотрена. Это означает, что его протеже не впишутся в новую схему. Их тоже придется увольнять со всеми вытекающими последствиями (а именно выплатами за досрочное расторжение контрактов). Но и это пройдет, и весь кошмарный жизненный цикл неудачливого топ-менеджера в качестве руководителя компании завершится.

Однако проблемы на этом не закончатся. Горькая истина гласит: преемник не лучше предшественника. Таким образом, описанный выше жизненный цикл начнется заново.

## Глава 6

# Как добиться успеха?

Что такое успешная карьера? Это работа длиной в жизнь, на которую менеджер может оглянуться с чувством гордости и удовлетворения. Он добился личного успеха, завоевал рынки, дал многим коллегам возможность самореализоваться, а также был счастлив в личной жизни. Конечно, случались и неудачи, но в целом баланс положительный.

Я знавал многих топ-менеджеров с впечатляющими личностными характеристиками. Особенно сильное впечатление на меня производили такие качества, как искренность, скромность, трудолюбие, увлеченность, ответственность, творческий подход, развитая интуиция, практичность, дальновидность, умение мыслить стратегически, наблюдательность, остроумие, предпринимательская энергия, аккуратность и компетентность без тщеславия. Перечисляя все эти черты, я вспоминаю конкретных людей, оставивших глубокий след в своих компаниях. Они помогли своим организациям победить в конкурентной борьбе или защитили их по-отечески мудро. Они прекрасно знают, насколько велика их власть, но используют ее умеренно, почти незаметно.

Я опишу успешную управленческую карьеру на основе этих примеров. В жизни все не всегда так. Я не хочу представить менеджеров святыми. Но полагаю, что на приведенную ниже историю можно ориентироваться.

В нашей истории идеальный менеджер должен пройти несколько карьерных этапов, и его личность будет видоизменяться. Сначала он предстанет перед нами как необузданный творец-изобретатель (этот типаж описан в главе 4), потом превратится в аналитика-аккуратиста вроде Альберта Эйнштейна, урегулирует критические ситуации в духе Джеймса Бонда, провидчески преобразит компанию, как

Александр Македонский, и, наконец, защитит ее и позаботится о ней, проявив высокую степень социальной компетентности в духе Вилли Брандта.

Прослеживая жизненный цикл идеального менеджера, я подробно рассмотрю те черты характера, которые, на мой взгляд, имеют решающее значение для успешной, приносящей моральное удовлетворение карьеры. Это лояльность, предпринимательский талант и тяга к инновациям. Образ менеджера в контексте новой информационной технологии, которая использована в концепции Компания 2.0, дает нам представление о будущем.

# Карьера

## Инноватор с амбициями

Наш подающий надежды идеальный менеджер учится в немецком университете. Его специализация – информационные технологии, дополнительный курс – деловое администрирование. Он завершает обучение в рекордные сроки, а затем получает диплом MBA в Гарварде и блестяще защищает диссертацию в элитном немецком университете, получая отзыв magna cum laude. Хотя это вторая среди высших оценок (первая – summa cum laude), наш будущий менеджер получает докторскую степень в рекордно короткие сроки – как ранее степень бакалавра. Он отказывается от предложения научного руководителя выбрать академическую карьеру и подает заявление на должность помощника руководителя в немецкую международную компанию по производству ПО. Он отлично проходит тест на профессиональную пригодность и личностные характеристики. Особенно впечатляют показатели по предпринимательским и аналитическим навыкам, внутренней мотивации и стрессоустойчивости. Его главный стимул – счастливая возможность самореализации. Внешнее одобрение важно для него, но не чрезмерно. Уровень его коммуникабельности также заслуживает положительной оценки.

Компания делает нашему герою заманчивое предложение. Его отец, успешный менеджер химической корпорации, советует ему начать с низшего уровня в отделе разработки программного обеспечения – хоть немного «запачкать» руки, занимаясь настоящим трудом. Однако молодой человек принимает предложение стать помощником руководителя компании. Его обязанности включают формирование повестки заседаний, проводимых начальником, написание речей или, по крайней мере, координацию этого процесса. Он должен вести протокол заседаний (вместе с главой

юридического отдела) и следить за тем, чтобы принятые решения претворялись в жизнь. Это позволяет нашему герою разобраться в функционировании каждой структурной единицы компании, в отношениях с партнерами и заказчиками. Он знакомится с остальными членами правления и получает представление об их совместной работе. Иногда его пугает борьба за власть между директорами. Когда кто-то замышляет что-либо против главы компании, наш герой поддерживает своего босса и информирует его о происходящем. Кроме того, у него сложились дружеские, но строго профессиональные отношения с секретарем руководителя и начальником отдела кадров. Также он регулярно встречается с членами наблюдательного совета. Таким образом, он держит руку на пульсе, всегда в курсе всех скрытых тенденций в компании и своевременно информирует о них своего босса.

Особенно ему нравится присутствовать на заседаниях, где обсуждаются и согласовываются стратегические разработки. Здесь ему могут пригодиться технические знания, которые он приобрел, работая над докторской диссертацией. Проявив излишнюю самоуверенность и получив отказ на несколько своих предложений (их сочли чересчур умозрительными), наш герой стал осторожнее и теперь сначала обсуждает свои идеи с несколькими коллегами из соответствующих отделов, с которыми он успел сдружиться. Менеджеры, ответственные за разработку продуктов, внимательно прислушиваются к его комментариям и предложениям по будущей архитектуре программного обеспечения. Он направляет идеи, которые временами просто переполняют его, в русло реальных проектов. Он инстинктивно осознает, что успешные инноваторы – не любители рисковать, и сам питает сильное отвращение к рискованным действиям. Он прочел книгу Эндрю Гроува, одного из основателей Intel, под названием «Выживают только параноики»<sup>[39]</sup>, посвященную как раз тому, насколько важны осторожность и интуиция.

Хотя наш будущий менеджер редко добирается домой раньше восьми вечера, он регулярно ходит в тренажерный зал и готовится к нью-йоркскому марафону. Он женится на своей девушке, с которой вместе учился. Ради него она пожертвовала работой над докторской диссертацией. Поскольку сфера ответственности нашего героя очень широка, он постоянно сталкивается с новыми вызовами. Особенно тщательно ему нужно изучить нормы международного договорного права, закона о совместном принятии решений сотрудниками и акционерами и патентного права. У него есть возможность принять участие в нескольких управленческих образовательных программах в элитных школах менеджмента – таких как INSEAD (недалеко от Парижа), St. Gallen и MIT<sup>[40]</sup>. Здесь он детально изучает специфику управления персоналом и овладевает искусством планирования и контроля.

Многие управленческие методы и приемы кажутся нашему герою банальными в свете технических проблем, с которыми он сталкивается, но он все же понимает их значимость. Он уже осознал, как важно должным образом подготовить заседание. В конце концов, высокооплачиваемые менеджеры испытывают сильное раздражение, когда теряют время впустую, не имея продуманной повестки дня. Еще ему не очень нравится контролировать различные процессы. Мудрые высказывания вроде: «Качество – результат разумных усилий» – помогают ему не сдаваться и постигать азы управленческой науки (что порой непросто).

Прошло пять лет, нашему герою тридцать пять. Босс предлагает ему позицию главы отдела разработок новых продуктов в Бразилии.

## **Инноватор превращается в Эйнштейна с чертами Джеймса Бонда**

К этому моменту у нашего героя уже двое детей, но он сразу соглашается. Ему кажется, что он перерос свою должность. Он чувствует превосходство даже над некоторыми членами правления

и поэтому хотел бы сам оценить, каково это – отвечать за работу целого отдела. Вдобавок Бразилия – это перспективный рынок для компании. Второй по величине отдел разработок находится именно там, и продажи в этой стране стремительно растут. Жена нашего менеджера организует переезд и записывает детей в международную школу в Сан-Паулу.

Хотя язык компании – английский и все сотрудники филиала сносно на нем говорят, наш герой и его жена стараются как можно быстрее изучить португальский. Они нанимают преподавателя, который приходит на дом три раза в неделю между семью и восемью часами утра. К 8:30 новоиспеченный управляющий директор уже в офисе. Он приходит на работу раньше большинства коллег. И его примеру последовали многие сотрудники – таким образом, трудовая дисциплина улучшилась.

Поскольку показатели бразильского отдела разработок последовательно снижались последние два года, в отличие от показателей аналогичного отдела в Индии, прежний управляющий директор был отправлен в отставку. Главная задача нашего героя – улучшить результаты. Чтобы добиться этого, он вводит новую систему контроля, которая позволяет практически в режиме реального времени следить за состоянием каждого выполняемого проекта. Невзирая на издержки, он нацелен на достижение ощутимых результатов. Он отдает распоряжение организовать демонстрацию модулей ПО, уже принятых отделом гарантии качества, чтобы контролировать ход процесса. Здесь пригодились знания, приобретенные нашим героем во время прежней работы. Он использует свои старые связи, чтобы глубже понять архитектуру ПО, которое должно быть разработано, и после тщательного всестороннего анализа предлагает несколько улучшений. В головном офисе они сначала воспринимаются в штыки, потому что бразильский отдел считается скорее фабрикой по производству ПО: предполагается, что его основная функция – реализовывать указания из центра.

И все-таки управляющему директору удастся сколотить группу из нескольких особенно преданных специалистов. Они начинают генерировать собственные идеи, обсуждая их с руководством отдела разработок в Германии. Менеджер пытается повысить эффективность сотрудников путем введения дополнительных организационных правил. Изначально было принято разделение на стандартные команды разработчиков, что позволяло добиваться высокого уровня технической компетентности на конкретном участке. Но через некоторое время однообразная работа начала тяготить высококвалифицированных сотрудников. Управляющий директор проводит реорганизацию рабочего процесса, перестраивая команды с началом разработки каждого нового модуля ПО. Чтобы добиться этой по существу непрекращающейся перестройки, он организует что-то вроде местной биржи труда онлайн на интранет-портале компании. Туда и обращаются сотрудники, если хотят принять участие в новом проекте. Постоянная ротация в командах приводит к интенсификации общения между разработчиками. Каждый учится чему-нибудь новому у других, и мотивация растет. И уже через несколько месяцев видны положительные результаты. Управляющий директор использует естественную ротацию кадров, «закрывая» только каждую вторую освободившуюся позицию прошедшими тщательный отбор молодыми людьми. Таким образом, успехи вверенного ему отдела растут, количество сотрудников сокращается, а значит, во внутренней конкурентной борьбе с индийским офисом чаша весов склоняется в пользу бразильского подразделения.

Поскольку филиал также отвечает за продажи в данной конкретной стране, управляющему директору приходится взаимодействовать и с заказчиками. По-португальски он говорит все лучше и лучше, они с супругой – желанные гости на местных светских раутах. Кроме того, он активный член Немецкого клуба и немецкой Палаты промышленности и торговли. Он дружелюбен, и к нему хорошо относятся как соотечественники, так и местные

жители. Жена управленца входит в попечительский совет школы и завязывает контакты в местном сообществе.

Управляющий директор начинает реструктуризацию отдела продаж. Границы между отделом продаж и отделом разработок размываются, поскольку несколько сотрудников теперь входят в штат обоих подразделений. Это позволяет им добиваться лучших результатов в работе над трудными проектами. Проблемы внедрения идей решаются легче, и разработчики начинают лучше понимать проблемы заказчиков; в результате и производимое ПО становится более удобным для пользователей. Анализируя данные об объеме продаж за первый год, управляющий директор чувствует неладное. В случае с несколькими контрактами комиссионные уплачены незнакомым торговым партнерам. Ответы на вопросы об этих людях, которые он получает от своих менеджеров по продажам, его не удовлетворяют. Его подозрения о нарушениях только усугубляются. Он просит головной офис компании провести аудит, и штаб-квартира немедленно высылает троих сотрудников. После проверок, занявших несколько дней, становится ясно, что используется технология отката. Выявленные «партнеры» – фиктивные компании, принадлежащие сотрудникам фирмы-заказчика, которые отвечают за заключение контрактов. И они гребут комиссионные лопатой.

Тщательная проверка проводится не только по завершенным проектам, но и по тем, в которых компания только собирается участвовать, если выиграет тендер. Здесь тоже обнаруживается несколько подозрительных случаев. Управляющий директор немедленно дает распоряжение выйти из тендеров и принять определенные меры в отношении сотрудников компании. Одновременно он ставит официальные органы в известность об этих инцидентах и требует судебного расследования. Отдел продаж бурлит: его сотрудники считают, что с ними обошлись несправедливо. В конце концов, главное в условиях жесткой конкуренции – успешная продажа продуктов компании. А эти

«партнерства» – просто особенности местного делового колорита. Но такие аргументы на управляющего директора не действуют. Он продолжает придерживаться своей линии и помогать правительству в борьбе с коррупцией. Кроме того, и в самой компании существуют строгие правила на этот счет.

Выход из открытых тендеров ставит под удар реализацию плана продаж отделения, в котором работает наш герой. В то же время заказчики, вовлеченные в предыдущие разбирательства, разъярены и, очевидно, не заинтересованы в будущих контрактах. Но управляющий директор не сдает позиций. Он ссылается на корпоративные правила, а также на местное антикоррупционное законодательство.

Менеджера поддерживает и головной офис. Особенно ему помогает CEO, прикрывая от коммерческого директора, сокрушающегося по поводу падения объема продаж. Теперь наш герой делает отчаянный жест, чтобы не только прослыть чистоплотным руководителем, но и больше продавать. Он извлекает выгоду из безвыходной ситуации. Он в любом случае уже не сможет достичь запланированных объемов продаж, поэтому меняет всю бизнес-модель филиала. Вместо используемой лицензионной модели он предлагает модель «ПО как услуга». Лицензионная модель предполагает, что потребитель покупает программы по фиксированной цене. Это означает, что после подписания контракта должен выплачиваться крупный лицензионный сбор. Модель «ПО как услуга» предполагает, что покупатель уплачивает ежегодный взнос за пользование программами.

Управляющий директор знает, что смена модели приведет к проблемам в первые несколько лет: ведь высокие доходы, которые приносили контракты, заключаемые на основе старой модели, будут потеряны, а доходы от новой модели на первых порах окажутся незначительными. По этой причине руководство головного офиса не горит желанием вводить новую модель повсеместно. Тем не менее штаб-квартира уступает натиску управленца и разрешает ввести ее

в бразильском филиале. Для этого нужно предварительно создать необходимые технические условия: изменить архитектуру ПО, разбив его модули на более мелкие, совместимые с концепцией блоки. В то же время требуется найти партнера, который сможет обеспечить сетевую инфраструктуру для предложения услуги компании. Нашему герою удастся добиться и того, и другого, хотя и придется преодолеть некоторые трудности. Персонал отдела продаж нужно обучить работе в соответствии с требованиями новой бизнес-модели. Принцип расчета комиссионных сотрудникам по итогам продаж также изменился, и отнюдь не все в компании поддерживают новшества.

И опять нашего героя не сбить с намеченного пути. Ему удастся убедить даже самых стойких скептиков в преимуществах своей концепции. По прошествии трех трудных лет его успех очевиден: хорошие показатели отмечаются как в отделе разработок, так и в отделе продаж.

К сожалению, в личной жизни все складывается не так удачно. При рождении третьего ребенка возникли осложнения, и он, вероятно, останется инвалидом на всю жизнь. Наш герой и его жена всеми силами стараются найти и изучить информацию о самых современных методах лечения недуга, поразившего их ребенка. Заболевание очень редкое, и по-настоящему прогрессивных способов лечения нет. Наш менеджер создает в Сети сообщество людей, объединенных общей целью: побороть недуг. На личные средства он основывает благотворительный фонд по поддержанию исследовательских проектов в этой области. Когда о фонде узнает руководитель компании, компания вносит значительную сумму. Менеджер и его жена не теряют оптимизма и надеются, что здоровье ребенка все же можно поправить.

Однажды нашему герою звонит CEO и поручает срочно лететь в Индию и Китай. В обеих странах у компании есть филиалы; и, похоже, там обнаружили те же проблемы с комиссионными, которые несколько лет назад дали о себе знать в Бразилии.

Несколько сотрудников аудиторского отдела уже на месте. Но в первую очередь сейчас нужно принять кадровые меры и восстановить стабильность. Управляющий директор немедленно пакует чемодан и вылетает в Азию. Следующие восемь месяцев он мечется между филиалами в Шанхае и Бангалоре. В каждом из них он должен уволить дюжину сотрудников и заменить их новыми. Задача осложняется тем, что даже топ-менеджеры, в том числе управляющие директора филиалов, замешаны в махинациях. Таким образом, инциденты привели не только к сумятице в делах компании, но и к потере доверия к ней многих заказчиков и общества. Сотрудников и клиентов впечатляет последовательный и рассудительный подход управляющего директора к урегулированию ситуации.

Наш герой поддерживает контакты со своими менеджерами в Бразилии по телефону и посредством интернет-конференций, а также использует все современные средства коммуникации, чтобы оставаться на связи с семьей. Жена с тремя детьми приезжает его навестить во время недельных школьных каникул, и они отправляются в короткое путешествие по Китаю в комфортабельном кемпере. За восемь месяцев он создал эффективно работающие управленческие команды в обоих филиалах и теперь может вернуться в Бразилию.

Проходит еще год, и менеджера вызывают в штаб-квартиру в Германии. CEO и глава наблюдательного совета предлагают ему место в правлении. Хотя наш герой и станет самым молодым его членом – ему нет еще и сорока, – CEO говорит: «Тот, кто не вошел в правление к сорока годам, никогда не будет руководить компанией». Наш герой делает вид, что удивлен, хотя на самом деле спокойно и последовательно шел к этому предложению и рассчитывал на него. Недавно, знакомя руководителя компании с результатами деятельности филиала, менеджер сделал несколько довольно прозрачных намеков о своих планах и в принципе был готов к ответным предложениям. С одной стороны, он не хотел

показаться слишком нахальным, с другой – не желал упустить представляющиеся возможности. Наш герой избрал осторожный, но активный подход. И в итоге после нескольких лет работы в Бразилии пришло время для нового витка карьеры, для новых вызовов. Даже будучи в Бразилии, он держал руку на пульсе кадровых ротаций на интересующих его позициях в головном офисе. Поэтому он знал, что руководитель отдела разработок собирается уходить, однако не был в курсе, что тот решил покинуть свой пост досрочно. Наш герой принял предложение возглавить этот отдел. Его жена тоже рада наконец-то вернуться в Германию. Она с нетерпением ждет, когда сможет увидеть родных и устроить детей в международную частную школу – теперь уже на родине.

## Македонский

Новоиспеченный руководитель отдела включается в работу весьма энергично. Хотя его новая бизнес-модель, внедренная в Бразилии, теперь воспринимается в штаб-квартире как единственная перспективная концепция, в головном офисе не спешат вводить ее в практику. При этом менеджер чувствует, что использование этой модели в компании даст отличную возможность выбиться наконец в лидеры мирового рынка. На этом направлении у них пока нет достойных конкурентов, к тому же у нашего героя есть опыт работы с этой концепцией. Техническое решение, которое он разработал в Бразилии, теперь становится образцом для подражания во всем мире. Менеджер привлекает для поддержки четырех своих лучших бразильских разработчиков. На первых порах немецкие коллеги относятся к ним с подозрением, но вскоре убеждаются в их компетентности. Управленцу нужно также приложить определенные усилия, чтобы склонить на свою сторону некоторых коллег по правлению – особенно руководителя отдела продаж. К тому же благодаря опыту работы с аналогичной структурой в Бразилии он способен парировать любые аргументы и псевдоаргументы против новой бизнес-модели. Его предвидение покорения глобального рынка убеждает самых отчаянных скептиков. Он спокойно выпроваживает из компании нескольких непримиримых противников, выдав им щедрые выходные пособия.

Первые успехи становятся очевидны уже через год. Программное обеспечение работает стабильно, сотрудничество с одной из телекоммуникационных компаний позволяет расширить компьютерную сеть. Первые образцы нового ПО для заказчиков уже запущены в производство, и система получает положительные отзывы. Партнерство с телекоммуникационной компанией важно для дальнейшего повсеместного распространения новой системы. Эта организация уже имеет глобальную сетевую инфраструктуру

и наработанные контакты с заказчиками, и менеджер решает, что сотрудничество принесет успех. Создание собственной инфраструктуры «с нуля» заняло бы слишком много времени, и инновационное преимущество было бы потеряно. Кроме того, потребовались бы громадные инвестиции, которые компания позволить себе не могла. Однако, несмотря на успешное сотрудничество, менеджер старается не попасть в зависимость от компании-партнера. Он избегает брать на себя чрезмерные юридические обязательства, поддерживает отношения с другими поставщиками аналогичных услуг и даже строит собственную инфраструктуру на некоторых сегментах рынка. С этой целью приобретаются две небольшие инновационные фирмы. Компания-партнер не в восторге, но менеджеру удается с этим справиться. Через какое-то время благодаря успеху у заказчиков и расширению собственной инфраструктуры он становится настолько самостоятельным, что может решиться на столкновение с партнером. Наш герой не инициатор конфликта, но уверенность, что он может его легко погасить, придает ему независимости. Компания процветает: объемы продаж за два года удвоились, а цена акций достигла рекордного уровня.

Таким образом, в профессиональном плане у нашего менеджера все складывается фантастически удачно. Чего, к сожалению, нельзя сказать о его личной жизни. Его жена в последнее время чувствует себя несчастной. Она жалеет о своем поспешном решении отказаться от работы над докторской диссертацией. В своем кругу она встречает женщин, которым удается расти в профессиональном плане, несмотря на постоянную загрузку на работе и семейные заботы. Она чувствует, что до них ей далеко – у них большая сеть контактов, они успешнее, увереннее в себе и независимее. Наш герой время от времени замечает печально-угнетенное настроение жены и предлагает откровенно поговорить. Как только он понимает, в чем проблема, он предлагает жене возобновить обучение и затем устроиться на работу. Детей можно определить в школу-пансион. Тем

более что здоровье младшего ребенка пошло на поправку и он вполне может присоединиться к старшим. И наш менеджер, и его жена рассматривают этот вариант как возможность благотворного обновления их отношений.

Спустя несколько лет масштабная цель нашего управленца достигнута: компания стала бесспорным мировым лидером в своем секторе. За это время архитектура ПО претерпела фундаментальные изменения, призванные сохранить ее актуальность в свете непрерывного технического прогресса. Но по сравнению с первоначальным прорывом они были не столь существенны. Результаты опросов потребителей и сотрудников на тему удовлетворенности работой компании демонстрируют устойчивую положительную динамику по итогам последних лет.

Руководителю отдела разработок новых продуктов уже 45 лет, и он пользуется большим уважением в компании. Его начинают прочить на пост CEO. Он втайне тоже надеется достичь этой позиции. Беседуя с нынешним главой компании предпенсионного возраста, он заручается его поддержкой. Глава наблюдательного совета тоже делает осторожные заявления на эту тему. За год до планируемого ухода на пенсию нынешнего управленца наблюдательный совет назначает нашего героя председателем правления. Сопредседателем становится действующий CEO. Разница между этими должностями заключается в том, что председателя правления можно назвать скорее *primus inter pares* – первым среди равных, – в то время как CEO – лидер, возглавляющий компанию. По сути, однако, большого различия между ними нет.

Теперь у новоявленного председателя правления есть год, чтобы составить более полное представление о сферах деятельности, за которые отвечают его коллеги, а также набраться опыта у собирающегося на пенсию CEO. Нынешний управленец будет постепенно отходить на задний план, чтобы предоставить более широкое поле деятельности своему преемнику. В любом случае многие сотрудники и заказчики предпочитают иметь дело с новым

председателем правления, ведь он – будущее компании. Прежний CEO постепенно становится той, как принято выражаться в деловых и политических кругах, «хромой уткой», на которую никто не ставит: дата его ухода на пенсию уже определена. Но поскольку он понимает специфику бизнеса, сложившееся положение вещей его нисколько не задевает. Ему готовят торжественные проводы с участием множества сотрудников и приглашенных гостей. В то же время наконец объявлено о смене статуса нашего героя. Теперь он уже не председатель правления, а CEO, а значит, единственный глава компании.

По рекомендации нашего менеджера его ближайший коллега, с которым они много лет работали вместе, назначается руководителем отдела разработок новых продуктов. Назначение тщательно подготовлено. Наш герой прекрасно знает, что лучше воспитать способных управленцев в компании, чем искать их за ее пределами. Поэтому он пристально изучал нескольких кандидатов из своего отдела в течение последних двух лет и отправил их на курсы подготовки менеджеров. Он следует совету своего наставника: «Ты должен готовить менеджеров, а не искать их». Один из нескольких кандидатов продемонстрировал особую одаренность и амбициозность. Новый CEO очень доволен тем, что это оказался один из его коллег, которых он вызвал из Бразилии в Германию. Таким образом, структура правления отражает развитие компании как игрока мирового масштаба.

Наш герой энергично включается в работу – теперь уже в качестве CEO. Он олицетворяет собой модель успеха компании: в конце концов, все знают, что именно он разработал отличную продуктовую концепцию, и благодаря ей компания стала мировым лидером. Он намерен сохранить и укрепить эту позицию. Недавно он заметил несколько угроз, появившихся на горизонте: стартапы из смежных продуктовых ниш. Благодаря инновационным идеям эти компании сумели добиться впечатляющих успехов за очень короткое время. Его заблаговременные предупреждения по поводу потенциальных

конкурентов прежний CEO и его коллеги по правлению не воспринимают всерьез, объясняя это тем, что продукция этих компаний ориентирована на другую категорию покупателей. Данные фирмы, по словам оппонентов, нацелены скорее на конечных потребителей, в то время как компания, которую возглавляет наш управленец, работает на рынке B2B – с корпоративными клиентами.

Однако наш герой понимает, что даже сотрудников его компании можно считать конечными потребителями. Если они узнают о технологии, которую предлагают новые фирмы, они начнут применять ее на рабочем месте, по достоинству оценив удобство и простоту использования. Кроме того, менеджер не забывает, что упомянутые компании могут ворваться на чужой для них рынок B2B, расширив свои продуктовые линейки. И опасения оказываются небеспочвенными. Один из стартапов создал инновационное программное решение как раз для того сегмента рынка, который обслуживает компания нашего менеджера. Разработка была осуществлена благодаря значительным инвестициям венчурного фонда и привлекла внимание СМИ. Внезапно компания, считавшаяся образцовой в плане инноваций, начинает казаться несовременной. Ведущие аналитики рынков называют новичка в своих отчетах технологическим лидером, а финансовые аналитики умеряют оптимизм в своих прогнозах по поводу продаж и темпов роста компании, возглавляемой нашим героем. Цена на акции снижается на 20 % за два месяца.

CEO считает, что компания в опасности. Вместо запланированного роста отмечается стагнация. Бонусы сотрудникам по итогам работы исчезают как по мановению волшебной палочки. Пресса пишет о якобы упущенных возможностях, заказчики все более настойчиво требуют новую продуктовую стратегию. Наш герой в шоке. Такого он явно не планировал. В компании он уже 15 лет, и это единственная организация, в которой он работал за всю жизнь. Это его дом. Она дала ему все возможности для личного развития, он пристально изучил несколько стран и их культуру. Его социальный статус

основан на положении в компании, и его семья также предана ей. Итак, наш герой готов сражаться.

Он собирает команду специалистов из самых способных и преданных сотрудников, чтобы быстро разработать подходящую оборонительную стратегию. Анализ сильных и слабых сторон компании показывает, что ее сила – в огромной клиентской базе, лояльности сотрудников и корпоративной культуре высокого международного уровня. А слабости – самоуспокоенность многих сотрудников, старение основного руководящего состава и недостаточный объем инноваций. Компания слишком полагалась на свою успешную модель. Предлагаемая стратегия – купить одну из новых компаний, нанять ее руководителя заместителем главы отдела разработок новых продуктов и как можно скорее создать продукт, аналогичный тому, что принес успех конкурентам. Менеджер воспринимает эту стратегию очень серьезно и всесторонне обдумывает ее. За выходные он набрасывает план действий. Он также полагает, что без свежей крови в отделе разработок будет невозможно изменить ход событий. Более того, он отнюдь не уверен, что совместное лидерство двух директоров по развитию – верное решение. Нынешний директор отдела развития, которого наш менеджер сам предложил на эту должность, слишком явно олицетворяет прошлое компании и воспринимается как консерватор, а компании сейчас нужен кто-то, кто возглавит атаку. Управленец испытывает серьезные сомнения, поскольку все его фундаментальные принципы под угрозой. Ведь он так верил в преимущества воспитания менеджеров в компании перед наймом кандидатов со стороны, и руководитель отдела разработок был его протеже. И что же, все впустую? Он навещает бывшего CEO и говорит с ним по душам. В разговоре его предшественник подчеркивает, что ситуация в компании полностью изменилась и требует нового подхода, но ценность фундаментальных принципов не подлежит сомнению.

После некоторых раздумий наш управленец принимает предложение о приобретении одного из новых стартапов. При выборе и оценке кандидатов он в первую очередь сосредоточивается на том, подходят ли они на роль главы отдела разработок. И он находит действительно удачный вариант. Поскольку стоимость приобретаемой компании очень велика, финансовые аналитики приходят к выводу, что она переоценена, и в результате цена на акции нашей компании снова снижается. Но наш герой уверен: он сделал правильный выбор. После беседы с главой наблюдательного совета, несмотря на дурные предчувствия, он говорит нынешнему главе отдела разработок новых продуктов, что компания хочет с ним расстаться, а затем заново определить ответственность отдела разработок и донести информацию о переменах как до сотрудников компании, так и до общества в целом. Для директора по развитию это равносильно наступлению конца света – ведь они проработали вместе с нынешним CEO так много лет. А теперь тот выбрал лояльность компании, а не своему товарищу и коллеге по правлению. В ночь перед встречей наш герой еще раз взвесил все аргументы, но не нашел другого выхода.

Он предлагает руководителю отдела разработок новых продуктов щедрое выходное пособие и уверяет его, что все сообщения и комментарии по поводу его отставки – как для сотрудников, так и для общественности – будут честными и выдержанными. Далее управленец созывает специальное собрание наблюдательного совета, на котором все устные договоренности формализуются. Реакция общества на сообщения в прессе неоднозначная, но негативных отзывов нет. Вскоре проводится новое собрание, и организационные изменения получают одобрение.

Представлять нового руководителя отдела разработок не так просто. Он намного моложе своего предшественника, появился «из ниоткуда», и у него нет опыта руководства структурой, хотя бы близкой по размеру отделу разработок, во главе которого он должен встать. Наш герой невольно вспоминает себя в то время, когда

возглавлял филиал в Бразилии, не имея никакого практического опыта. Он полагает, что новый специалист справится с работой, как когда-то справился он. Поскольку управленец в крупной корпорации не работает напрямую более чем с 20–30 коллегами, разница между большой и маленькой компанией для него не так велика, как может показаться на первый взгляд.

Подготовлена концепция объединения отделов разработок обеих компаний. Чтобы устранить частичное дублирование функций, повысить производительность и полностью использовать преимущества совместной деятельности, следует уволить около 200 сотрудников. Работникам, которые высоко ценились раньше, но не вписались в концепцию будущего, выплачивается щедрое выходное пособие.

Два месяца спустя организационные изменения наконец завершены, и все сосредоточиваются на движении вперед. Главные разработчики вкладывают все усилия в модернизацию прежней системы. На первых порах новые сотрудники из приобретенной компании воспринимаются скептически, но их преданность делу и оптимизм в конце концов передаются и старой гвардии. Это рассвет новой эры энтузиазма. Свежие концепции, планы по их внедрению и презентации для заказчиков разрабатываются в рекордно короткие сроки. Пилотный образец новой системы уже может быть показан на следующей выставке CeBIT.

Последовательная, но рискованная стратегия приносит свои плоды. По прошествии двух лет низкие показатели остаются в прошлом. Ключевых заказчиков удалось удержать. Новое ПО намного превосходит по своим характеристикам продукты конкурентов – благодаря широкому диапазону проверенных функций, взятых из прежней версии. Аналитики рассыпаются в похвалах по поводу столь очевидных изменений к лучшему, прибыли возвращаются на солидный уровень. Это немедленно отражается на цене акций – она бьет рекорды.

Наш герой совершенно не щадил себя в последние два года – он был на передовой. Коллеги внимательно прислушивались к его советам по поводу трудных технических решений.

## Брандт

Теперь наш управленец стремится привести вверенный ему корабль в более спокойные воды. Он уделяет особое внимание корпоративной культуре и стабилизации отношений с международными партнерами. Вместе с представителями коллектива компании он разрабатывает льготные схемы для работников. Теперь они могут приобретать акции на более выгодных условиях. Это укрепляет лояльность сотрудников, так как они получают большее вознаграждение.

Другой аспект, который кажется ему очень важным, – развитие персонала, работа с талантливыми подчиненными. Он организует учебный центр, где сотрудники с большим потенциалом получают особую поддержку. Все менеджеры обязаны посвятить определенное количество часов в год специальной программе интернет-обучения, разработанной в компании. Результаты учебы фиксируются и хранятся в личных делах сотрудников. Управленец сам регулярно беседует с подчиненными, что называется, по душам. Он все более заинтересован в выявлении и поддержке одаренных и преданных сотрудников. Он еще относительно молод, но его уже воспринимают как защитника, по-отечески присматривающего за компанией и ее персоналом. Трагическая смерть в результате несчастного случая одного из молодых сотрудников, оставившая его семью без средств к существованию, побуждает нашего менеджера основать фонд помощи в трудных ситуациях для работников и их семей.

В целом дела в следующие несколько лет идут все лучше, несмотря на некоторые новые трудности. Наш герой весьма уважаем в компании, к его советам (не только экономического, но и политического характера) прислушиваются. В то же время он замечает перемены в себе. Он уже не столь напорист и агрессивен по отношению к конкурентам, как когда-то. Он начинает осознавать,

что сейчас уже не смог бы провести такую решительную реорганизацию всей компании, какую предпринял в начале своей карьеры на нынешнем посту, – у него просто нет больше желания вступать в схватки. Покорять мир назло всем его больше не тянет. Своей личной жизнью он вполне доволен. Он добрый советчик своим детям и сохраняет теплые отношения с женой. Это товарищеский брак, в котором супруги оставляют друг другу пространство для личных интересов.

После 12 лет пребывания во главе компании наш герой подумывает передать эстафету своему преемнику, хотя он еще отнюдь не стар – ему всего 55 лет. Чтобы обеспечить компании успешное руководство в дальнейшем, он прорабатывает в уме варианты возможной замены для каждого из директоров в случае их внезапного ухода и на всякий случай готовит новые кадры без ведома управленцев. То же касается и его собственной позиции. Менеджер уже решил, кто будет его преемником. Это основатель ранее приобретенной компании. Он показал себя отличным руководителем. Наш герой абсолютно уверен, что лучшего CEO ему не найти. Его предложение сначала принимается немного скептически председателем наблюдательного совета – кандидат очень молод. Но нашему герою удастся убедить собеседника, напомнив, как молод был он сам, вступая в эту должность, и подчеркнув, что технические вызовы сектора, в котором работает компания, требуют именно тяги к инновациям, свойственной молодости. Поскольку будущее компании теперь определяют ее CEO и жизненно важные инновации, привнесенные купленной маленькой компанией, кажется, что последняя в какой-то мере взяла реванш за ту покупку – роли поменялись. Конечно, в силу причин финансового характера эта маленькая компания не могла избежать поглощения, но с точки зрения бизнеса она определяет будущую стратегию крупной компании, которая ее поглотила. Взаимосвязанность – залог выживания. Это один из тех немногих случаев в секторе, когда слияние прошло успешно, и еще один

впечатляющий результат усилий нашего управленца. Он очень хотел бы остаться в компании в качестве главы наблюдательного совета, но, согласно правилам корпоративного управления, это невозможно. Таким образом, наш менеджер отказывается от этой идеи и готовится к новой жизни.

Его уход впечатляет. Глава местной администрации вручает ему государственную награду за большой вклад во внедрение инноваций. Президент Германии, в свою очередь, награждает его орденом «За заслуги» первой степени. Прощальное мероприятие, устроенное в честь нашего менеджера, проходит эмоционально: на него приглашены более тысячи сотрудников компании и партнеров. Игра окончена. Но так ли это? Что сказал по данному поводу футболист и тренер Зепп Хербергер<sup>[41]</sup>? «Конец матча – это начало следующего матча».

Теперь еще раз рассмотрим те качества, которые помогли нашему менеджеру добиться успеха: лояльность компании, семье и коллегам, предпринимательская и инновационная энергия. Я полагаю, что это самые важные черты успешного менеджера.

# Лояльность, предпринимательский талант и тяга к инновациям

## Лояльность

Из-за возникших в обществе споров о причинах банковского кризиса в 2008 году, а также заоблачных зарплат менеджеров и коррупционных скандалов вопрос об этике менеджмента поднимается все чаще. Согласно четкому принципу акционерной стоимости, менеджер отвечает исключительно за получение максимально высокой прибыли – на благо акционеров. Влияние корпоративного управления на общество признается довольно важным внешним фактором, требующим изучения на государственном уровне.

Но все большее значение придается ответственности компаний – а значит, и менеджеров – за влияние на общество. И речь здесь идет уже не только об акционерах, а обо всех заинтересованных сторонах, так или иначе связанных с компанией: сотрудниках, заказчиках, поставщиках, просто живущих рядом людях, налогоплательщиках, ассоциациях и т. д. В то же время менеджеру необходимо соблюдать определенные этические принципы: честность, законопослушность и приоритет интересов компании перед личными интересами. В Гарвардской школе бизнеса<sup>[42]</sup> даже предложили ввести своего рода клятву Гиппократов для менеджеров – наподобие той, что дают врачи. Менеджер должен пообещать: быть ответственным перед обществом, работать на благо компании, ставить интересы фирмы превыше личных интересов, быть законопослушным, обеспечивать прозрачность ведения бизнеса, быть справедливым и сдержанным по отношению к сотрудникам, быть готовым постоянно учиться и улучшать репутацию менеджерской профессии. Пример докторов или

адвокатов как типичных представителей свободных профессий показывает необходимость формирования профессионального цеха менеджеров. Чтобы иметь возможность работать, менеджер должен проходить процедуру лицензирования в соответствующих саморегулируемых организациях, обязуясь всю жизнь повышать квалификацию. В то же время принадлежность к определенному цеху будет формировать цеховую гордость. И нарушения профессионального кодекса, естественно, не пройдут без последствий.

Институциональная самоорганизация в менеджерской профессии, конечно, была бы сложной. Легче представить себе добровольную сертификацию верных определенным ценностям менеджеров, проводимую различными независимыми организациями. Но проблема потенциальных конфликтов между интересами компании и общества все же остается. Столкновения подобного рода в последнее время возникают довольно часто – например, в вопросах защиты окружающей среды. Соблюдение главного правила, заключающегося в том, что обществу нужны успешные предприятия для сохранения рабочих мест и благосостояния, уже не воспринимается обществом как достаточное основание для оправдания любых действий. Компании вынуждены постоянно оправдывать свое существование. Это значит, что к менеджеру предъявляются новые требования. Но, разумеется, гораздо проще их озвучить, чем добиться их соблюдения. Конечно, менеджерам, представляющим процветающие отрасли, гораздо легче соответствовать высоким этическим идеалам, чем управленцам из развивающихся секторов, увлекаемых кратковременными инновационными вспышками (ведь там еще силен дух Дикого Запада и соблазнов гораздо больше). Таким образом, помимо сознательности менеджеров необходим и сильный контролирующий орган.

Топ-менеджеры часто обладают исключительными личностными характеристиками. Они умеют мыслить стратегически и претворять

свои стратегии в жизнь. Остальные сотрудники, таким образом, воспринимают их как лидеров. Но, обладая такой силой, управленцы могут нанести огромный вред компании и обществу. Поэтому лидерам нужен сильный контроль. Ведь не зря наездники говорят: «Лучший жеребец требует самой твердой руки». Помимо ежегодного собрания акционеров контроль над менеджментом, в соответствии с законодательством, должен осуществляться наблюдательным советом через его надзорные и консультативные функции. Но это возможно только до определенного предела. Должность члена наблюдательного совета в немецкой компании не предполагает ежедневной полной занятости. А кроме того, этот орган не вправе вмешиваться в вопросы операционной деятельности. Следовательно, у него нет важной информации о конкретных сделках. Конечно, наблюдательный совет может запрашивать в правлении информацию о состоянии дел, но если у него нет доказательств того, что ситуация на самом деле критическая, задавать наводящие вопросы он просто не имеет права. В то же время существует ясное требование: наблюдательный совет должен быть нейтральным и независимым. Иными словами, его деятельность никак не зависит от отношений компании с партнерами или поставщиками. Но в связи с этим возникает риск, что его члены утратят связь с отраслью и техническую компетентность.

В давние времена при королевских дворах состояли шуты. Им позволялось говорить правителю правду. Они непосредственно и честно реагировали на его действия. Функции своеобразного организационного шута в компании выполнять некому. Обратная связь может исходить лишь от наблюдательного совета и бизнес-консультантов или внутренних контролеров, которые выдают информацию об экономических эффектах управленческих решений. Таких регулятивных мер часто явно недостаточно, чтобы урезонить могущественных менеджеров. Но лидер может сосредоточиться на пользе для общества и компании только в том случае, если обладает определенными личными качествами. Давайте рассмотрим эту

проблему на примере такого осязаемого понятия, как лояльность. На мой взгляд, оно хорошо отражает этические требования к менеджменту.

Лояльность – естественная эмоциональная привязанность одного человека к другому или к целой группе, не имеющая объективных поводов. Она существует в семье – например, между братьями и сестрами или между родителями и детьми. Вы защищаете друг друга и заботитесь друг о друге, не думая о каких-либо выгодах и не оценивая затрачиваемых усилий. Лояльность не может возникнуть по требованию – только спонтанно. Таким образом, идеальная модель менеджмента – семья, как бы старомодно это ни звучало. Здесь тоже существуют проблемы и споры, но все знают, что они единое целое, и никто не покинет ее, преследуя какую-либо личную выгоду. Преступления против семьи неизменно подвергаются общественному ostracismу.

Самая большая семья – наше всемирное сообщество. Менеджер международной нефтяной корпорации как-то сказал мне – еще до катастрофического разлива нефти в Мексиканском заливе, – что теперь ему приходится чаще, чем когда-либо, защищать свою компанию на частных вечеринках и что лично его считают «плохим парнем», потому что его фирма наносит ущерб планете, когда бурит скважины. Можно представить себе Землю, кричащую от страха, словно ребенок, которому врач делает укол. Необходимость охраны окружающей среды глубоко укоренилась в современном экономическом сознании – до такой степени, что экологическими проблемами уже начинают заниматься экономисты. Таким образом, надо быть всегда начеку, потому что предполагаемая лояльность по отношению к нашей Земле, а значит, и ко всему человечеству может обернуться преследованием чисто экономических интересов. Зачастую трудно определить, какие аргументы действительно выражают заботу о будущем Земли, а какие используются только для того, чтобы определенной компании перестали бояться. Примером успеха промышленной политики Германии стало развитие

альтернативной энергетики. Хотя ей, конечно, еще надо выдержать проверку на предмет международной конкурентоспособности и рентабельности без государственных вливаний.

Следующий уровень – лояльность стране, в которой находится компания. Это не проблема для региональных организаций. И многие из них, а также их менеджеры имеют прочные связи со своим регионом. Совсем другое дело – международные корпорации. Подобные компании все чаще создают интернациональные управленческие команды, а нередко и международную структуру собственности. Бывает и так, что в руководстве компании, основанной в Германии и разросшейся до международных масштабов, в итоге иной раз нет ни одного немца, да и контрольный пакет ее акций может находиться не в руках местных граждан. В этом случае эмоциональная связь со страной уже явно не так сильна. Здесь в игру вступают менеджеры-космополиты, которые вполне могут быть привязаны к своей собственной стране. Но это не родная страна для компании. Это похоже на ситуацию, когда звезды футбола играют за зарубежные команды. Они действительно привязаны к ним, но также гордятся, когда им позволяют сыграть в национальной сборной.

Менеджеры мировых корпораций могут столкнуться со своеобразным конфликтом интересов. Чьи интересы для них окажутся на первом месте – филиала компании в родной стране или головного офиса в чужой? В компаниях, жестко контролируемых из штаб-квартиры, управляющим директорам филиалов бывает трудно оценить правильность аргументов из центра, националистических по сути – например, когда речь идет о необходимости закрывать заводы. Эти менеджеры на местах скорее склонны исходить из интересов местного отделения.

Следующий уровень – эмоциональная связь между сотрудниками и компанией. Лояльность работников характерна для любого бизнеса – в противном случае не было бы эмоциональной солидарности в организации. Сотрудники горды тем, что работают

в успешной компании. Они демонстрируют это, когда носят футболки с ее логотипом или участвуют в городском марафоне от ее имени. В кругу друзей и знакомых они любят напомнить, что работают именно в этой компании, которая дает им возможность причислять себя к определенной социальной группе и реализовать свой потенциал.

Противоположность лояльности – корысть, постоянное просчитывание затрат и доходов. Менеджер переходит в новую компанию просто ради высокой зарплаты. В этом случае на первом месте всегда собственная выгода, а не лояльность компании. Менеджеру, который меняет место работы каждые три-пять лет ради продвижения по карьерной лестнице, сложнее установить эмоциональную связь с компанией, чем тому, который в ней вырос. Это еще один довод в пользу того, чтобы нанимать управленцев из числа сотрудников, а не со стороны.

Лояльность сотрудников друг другу – начальникам, коллегам и подчиненным – также важна. Менеджер должен бороться за права своих подчиненных, в том числе и связанные с социальными компенсациями. В то же время покрывать ошибки коллеги или начальника «во имя дружбы» также недопустимо.

В нашем примере успешный менеджер показал высокую степень лояльности своей стране, компании, сотрудникам и семье. В раскрытии случая коррупции в Бразилии он действовал в соответствии с законами страны, зная, что это поставит его компанию в невыгодное положение. Во времена кризиса он готов был неустанно работать на благо общего дела. Он разработал свою стратегию развития компании и приложил все усилия, чтобы ее внедрить. Он подготовил преемников в правление и добровольно отошел на задний план, когда заметил, что уже не совсем подходит для должности CEO. Он заботился о своих сотрудниках – в том числе помогал им решать социальные проблемы – и сделал так, чтобы они чувствовали себя защищенными даже в случае возникновения трудностей в личной жизни. Он обеспечивал им возможности

развития с помощью образовательных программ. Членов своей семьи он также поддерживал и защищал, используя свои управленческие навыки. Ему удалось улучшить медицинский прогноз для своего больного ребенка благодаря созданию специального фонда, финансирующего исследования по борьбе с недугом. Он одобрил стремление жены продолжить свое профессиональное развитие.

Лояльность – не улица с односторонним движением, она должна быть взаимной. Компания тоже продемонстрировала лояльность менеджеру и значительно повысила шансы его ребенка на излечение, вложив средства в основанный им фонд. Сотрудники уважали его и поддерживали его планы. Его жена была отзывчивым и понимающим партнером, когда дело доходило до переезда или принятия трудных решений. Но случались и конфликты. Во время слияния со стартапом, производящим ПО, наш герой заменил руководителя отдела разработок, которого сам же ранее предложил на эту должность, основателем приобретенной компании, наделенным более сильными предпринимательскими способностями. На этот раз он оказался более лоялен компании, чем своему давнему коллеге.

Лояльность не возникает по приказу. Но можно создать такие условия, при которых она с большой вероятностью появится, и приложить усилия для выявления и поддержки преданных сотрудников. Однако, как и в случае с подрастающими детьми, самый эффективный путь – это хороший личный пример.

## **Предпринимательский талант**

Предпринимательский талант – это способность достигать целей, руководствуясь собственной инициативой, на свой страх и риск. Предприниматель не ждет помощи со стороны – ни государственных вливаний, ни средств из бюджета компании. Он умудряется реализовать свои идеи буквально на пустом месте. Предпринимательство означает не только создание собственной компании или руководство ею – хотя, конечно, в данном случае предпринимательские качества жизненно важны. Это скорее общая линия поведения. И продемонстрировать ее может в том числе нанятый менеджер – точно так же, как владелец собственной фирмы.

В нашей истории управленцу во многих случаях удавалось продемонстрировать свои предпринимательские способности. Он разработал новую архитектуру ПО и новую бизнес-модель по собственной инициативе, без каких-либо указаний из штаб-квартиры. Кроме того, он сумел раздобыть необходимые ресурсы. Покупка недавно основанной компании также была предпринимательским достижением. Выбрав своим преемником основателя купленной компании, наш герой подчеркнул собственное предпринимательское видение будущего. Когда он обнаружил, что его ребенок болен, он не сложил руки: основав фонд, он активно способствовал решению проблемы.

В высококонкурентной отрасли предпринимательские способности – важная характеристика менеджеров. Нельзя ждать, когда проблемы станут очевидными; нужно работать на опережение. Менеджеры, которые только наблюдают за процессом, не могут возглавлять компанию длительное время. Если тактика наблюдения или надзора становится в компании главенствующей, предпринимательская активность сходит на нет. Если все решения менеджера вязнут в нудных контрольных процессах и получают зеленый свет только в том случае, если есть очевидные

доказательства их пользы, – это, безусловно, ограничивает управленческую инициативу. Слишком большое внимание к показателям компании без глубокого понимания технологии, рыночных тенденций в новейших разработках приводит к тому, что формируется весьма приблизительное, неполное представление о происходящих процессах. Конечно, легче иметь дело с цифрами, чем с тем, что за ними стоит. Именно поэтому многие слияния провалились. Люди только складывали цифры, не уделяя должного внимания технологической совместимости продуктов и корпоративной культуре. В нашей истории менеджер, напротив, верно оценил преимущества покупки компании, а также стратегический потенциал ее основателя, и использовал оба эти фактора на благо бизнеса.

Заикленность на расходах также может привести к негативным последствиям. Можно легко повысить прибыльность компании в краткосрочной перспективе, запустив программу по сокращению расходов. Все бюджеты пересматриваются и сокращаются. Иногда это может быть полезно – когда расходы выходят из-под контроля. Но такая политика не должна становиться приоритетной в компании. Так уж сложилось, что дальнейшая разработка продуктов и организация бизнеса требуют инвестиций – иногда довольно солидных. Здесь необходим в первую очередь предпринимательский стиль мышления, который предполагает тщательную оценку всех рисков. Сокращение расходов в чистом виде не назовешь предпринимательской стратегией.

### **Тяга к инновациям**

Крупные корпорации часто терпят фиаско из-за снижения тяги к инновациям. Выросшая благодаря своим успехам до внушительных размеров компания считает, что можно расслабиться и почивать на лаврах, сосредоточившись на управлении тем, что уже достигнуто, вместо того чтобы с жадностью стремиться к новым

успехам. Многие новые идеи извне отвергаются. Новые концепции товаров, возникающие в компании, с трудом пробивают себе дорогу – ведь они всего лишь маленькие ростки, пытающиеся соревноваться с большими, прочно укоренившимися деревьями – то есть «раскрученными» продуктами.

Наш успешный менеджер, однако, всегда верил в важность инноваций – даже после того, как его компания достигла позиций лидера мирового рынка. Наоборот, едва став главой компании, он принял самое важное и трудное решение: купить стартап и назначить его основателя руководителем отдела разработок.

Я приведу слегка упрощенное мнение о личных чертах инноваторов из небольшой книги, выпущенной Институтом Романа Херцога, под названием «Инновационная психология в организациях»<sup>[43]</sup>.

«Инноваторы характеризуются открытостью новому, высокой степенью уверенности в себе, эффективностью и упорством, низким уровнем рациональности и консерватизма, высокой самооценкой и амбициозностью, импульсивностью, стремлением доминировать и творческим подходом к решению проблем. Они придерживаются своих планов, даже когда остаются в меньшинстве, и пытаются реализовать их, несмотря на сопротивление, с большой долей самоуверенности, высокими ожиданиями в отношении гарантий качества и склонностью к экспериментированию».

Неужели нашему успешному менеджеру свойственны все эти характеристики? Справедливости ради стоит отметить, что некоторые из перечисленных качеств действительно проглядывают в его истории. Успех компании ни в коей мере не уменьшил его открытости новым идеям, и он был способен точно оценить их потенциал.

Многие знакомые мне основатели успешных компаний – почти параноики. Они всегда ощущают опасность, исходящую от новых конкурентов. Они оценивают продукты собственных фирм весьма

критически. Но именно подобное отношение защищает компанию от сюрпризов, неприятных для нее и ее сотрудников.

Наш успешный менеджер также достаточно хорошо знал себя, чтобы заметить, что его инновационная энергия пошла на спад и ему пора уйти. Возможно, это было его самым важным инновационным достижением.

Инновационные усилия управленца не могут ограничиваться сферой разработки новых продуктов и запуска новых бизнес-процессов. Они должны влиять и на его стиль управления. Принципы менеджмента подразумевают готовность учиться всю жизнь. Поэтому управленческие теории – не сухие догматы. Это особенно верно в случае внедрения системы Компания 2.0. Она предполагает использование Интернета для взаимодействия между группами, образования сообществ. В ней применяются такие инструменты, как социальные сети, блоги, Twitter. Коммуникация в компании выходит на новый уровень и осуществляется в обход традиционных каналов передачи информации. Но в то же время заказчики, поставщики и партнеры оказываются более тесно связанными с организацией. Движущая сила концепции Компания 2.0 – повышение производительности труда высококвалифицированных работников. Если необходимо решить общую задачу – например, в рамках таких функций, как контроль или продажи, – то привлекаются только те сотрудники, умения которых требуются в данный момент. Однако сотрудник может обладать и другими навыками, которые также имеет смысл использовать на благо компании. Но для этого ему должны быть доступны и иные формы участия в ее деятельности. Здесь на помощь приходят сообщества – неиерархические коммуникационные платформы, функционирующие в обход формальных информационных каналов. Таким образом, коммуникационные возможности – как внутри самой компании, так и в ее мировом окружении – позволяют использовать не только знания всех сотрудников, но и мировой опыт. Типичные примеры – Nike, Cisco и Lego<sup>[44]</sup>, учитывающие при разработке продуктов

предложения своих потребителей и заказчиков со всего мира. Члены сообществ могут предлагать свои идеи через Интернет и получают за них определенное вознаграждение. Разработка продуктов четко ориентирована на потребителей, повышается уровень инновационности.

В концепции Компания 2.0 важно то, что менеджеры могут стимулировать и поощрять членов сообщества, а также отбирать и координировать их предложения. При жестком иерархическом стиле управления решить эти задачи не получится. Менеджеры должны стремиться к более тесному взаимодействию, партнерству. Нет больше отдельных менеджеров, принимающих индивидуальные решения. Есть компании, состоящие из команд, которые непрерывно обсуждают развитие событий.

Эмпирические исследования показывают, что очень важно обеспечивать возможность взаимодействия между различными группами сотрудников, в ходе которого они могут обмениваться информацией о том, чем занимаются. Именно такое общение и способно привести к развитию инновационных идей. Ведь стиль мышления в командах, взаимодействующих исключительно по мере технической надобности, всегда одинаков, а следовательно, и возникновения нестандартных идей ожидать не приходится.

Вообще ситуация с Компанией 2.0 довольно противоречивая. С одной стороны, дополнительные каналы коммуникации усложняют процесс общения сотрудников, возрастает необходимость в координации, то есть в управлении. С другой стороны, сотрудники и команды получают возможность определять стратегию компании. Просто нужен другой стиль управления. Сотрудники нуждаются в менее формализованном руководстве. Им необходимо дать возможность действовать как спецназовцам, у которых в распоряжении есть все необходимые средства и возможность действовать независимо, при этом всегда оставаясь на связи.

Таким образом, менеджеры-традиционалисты с иерархическим подходом уже не в чести. Давно покинувший свой пост CEO Cisco

четко описал этот процесс в своем интервью. Он рассказал о том, как из менеджера, приверженного иерархическому стилю руководства, он превратился в управленца, ориентированного на команду. Cisco использовала принципы Компании 2.0, чтобы привлечь экспертов со всего мира через Интернет для помощи в разработке определенных технологий. Компания получила 1100 предложений из 104 стран. Победившую команду ждал приз в 250 тысяч долларов и предложение о работе в Cisco.

Благодаря возможности использования практически всех новых товарных идей, возникающих в мире, скорость инновационного процесса значительно возрастает. И во внутренних сообществах компании, и в сообществах за ее пределами возникает гораздо больше идей, чем возможно воплотить силами одной организации. Поэтому оценка и отбор идей становятся важной функцией менеджмента. Таким образом, ежедневное координирование в списке приоритетов менеджера уступает место выстраиванию системы. Управленцы должны установить правила формирования и работы сообществ. Нужно сформировать команды, которые могут принимать решения по бюджету. Управленцам нужно быть готовым тесно сотрудничать с этими командами. Одним словом, менеджмент в концепции Компания 2.0 подразумевает отказ от традиционного иерархического стиля управления и признание власти коллективного разума.

И все-таки, несмотря на эйфорию по поводу командно-ориентированного менеджмента, нужно понимать, что требования к управленческой команде зависят от конкретной ситуации. Ориентация на команду более актуальна в инновационной атмосфере, чем в кризисной ситуации, требующей быстрых, ответственных действий. Для таких случаев иерархический подход все еще востребован.

Менеджмент – как хамелеон, постоянно меняющий цвет в зависимости от ситуации. Но в Компании 2.0 акценты смещаются в сторону стиля управления, более ориентированного на команду.

## Глава 7

# Что делает менеджер, когда игра окончена?

Многие менеджеры крепко держатся за свое место. Должность дает им власть, наполняет их жизнь смыслом. Управленцев пугает потеря этих благ по завершении карьеры. Однако ее конец неотвратим, и однажды придется откланяться. А смириться с тем, что все когда-то заканчивается, действительно трудно – для некоторых менеджеров потеря власти почти равносильна смерти. Власть – эффективное стимулирующее средство. Многие менеджеры думают, что, утратив ее, они растеряют свой оптимизм, харизму и жизненную энергию. Вот почему некоторые из них цепляются за свою работу несмотря ни на что. Они просто избегают смотреть правде в глаза – отказываются признать, что стареют. Они не хотят видеть, что волос на голове становится меньше, а лицо избородили морщины. Но прикрыть лысину париком или сделать несколько подтяжек – не самое удачное решение проблемы.

Но это еще не все. Карьерный рост достигался в ущерб личной жизни. Не было времени на то, чтобы удержать вокруг себя близких друзей, тесной связи с детьми нет, а жена создала собственное жизненное пространство и чувствует себя в нем хорошо. Жизнь после карьеры, таким образом, кажется катастрофой. Психологи называют подобное состояние «тоской управленца». Я знал CEO, постоянно старавшихся показать, насколько необходимо их присутствие в компании. Они пытались избежать падения в пустоту, неизбежного после отставки. Под конец они просто ставили себя в дурацкое положение. Многие компании определяют возрастное ограничение для менеджеров с самого начала. Это решение проблемы для компании, но не для управленца.

Однако я покажу вам, что следующая фаза жизни не обязательно должна вселять ужас; она также может дать и новые возможности – даже если дорога, расстилающаяся впереди, на первых порах покажется трудной. Для менеджера важно подготовиться к этому этапу заранее и ждать его с оптимизмом. Добровольная отставка выглядит достойно и вызывает уважение. Но когда дата ухода определена, управленец тут же становится «хромой уткой» – человеком, на которого никто уже не рассчитывает. Тем более если преемник уже известен. Сотрудники, заказчики и партнеры предпочтут иметь дело скорее с этим преемником, так как он представляет будущее компании. Но и это можно предугадать заранее и использовать освободившееся время для подготовки к новому жизненному этапу. В этом случае церемония прощания доставит удовольствие и позволит еще раз оглянуться на свои успехи.

Когда звезды футбола заканчивают свою карьеру, им дают сыграть прощальный матч против дружественной команды. Чистую прибыль часто передают уходящему спортсмену. Тот иногда жертвует ее на какое-нибудь стоящее дело – или, по крайней мере, утверждает, что жертвует. В нашем прощальном матче нет чистой прибыли. Результат ясен: он заканчивается с финальным свистком. А когда его дать – решает невидимый судья.

Каждый игрок способен повлиять на продолжительность и успешность своей карьеры. Он может держать себя в форме или зря растрчивать энергию. Он может радоваться или мучить себя. Конечный результат всегда прискорбен, но о процессе так не скажешь. Игра все же может быть потрясающей и включать интересные моменты. Однако некоторые игроки в силу своей бездарности превращают ее в кошмар.

Можно было бы и дальше приводить аналогии с прощальным матчем. Но есть и другой подходящий образ. Возможно, профессиональная жизнь нашего менеджера была только первым таймом. Продолжительность жизни в наши дни высока, поэтому за

30 годами профессиональной карьеры могут последовать еще 30 лет пенсии. И планы на этот период могут быть самыми разными. Если верить некоторым нейробиологам, перспективы не очень радужные. Менеджер чувствует себя ненужным и просто ждет смерти. Если же не верить им, а разработать собственный план, жизнь менеджера будет интересной и стоящей того, чтобы оставаться в этом мире долгие годы. Он может использовать те качества, которые до сих пор обеспечивали ему успех. Что сказал однажды футболист Гюнтер Нетцер<sup>[45]</sup>? «Задача первого тайма – обеспечить выигрыш во втором». Именно так менеджеры должны воспринимать второй этап своей жизни. Они могут по-прежнему использовать накопленный опыт и набираться нового, но уже на другом игровом поле.

Второй тайм начинается с разминки, настраивающей на новую игру. Потом будет решено, выдохся ли игрок окончательно и лишь ждет финального свистка или может найти для себя новую позицию.

## Разминка

Для менеджера, ушедшего в отставку после бурной карьеры, непривычно отсутствие неотложных встреч и указаний – это сплошное расстройство. Конечно, он будет счастлив оттого, что может поспать подольше и спокойно почитать газету. Но максимум через неделю начнутся терзания. Его жена теперь не может сама спланировать свой день, и это для нее тоже весьма непривычно.

Юморист Лорио<sup>[46]</sup> точно описал эту ситуацию в следующем диалоге. Жена говорит мужу во время обеденного перерыва: «Эй, ты что здесь делаешь?» – «Я здесь живу», – отвечает муж. «Да, но не в это время дня!» – замечает жена. В США жена говорит своему мужу в аналогичной ситуации: «За завтраком и обедом я замужем, но на ланч я не подписывалась». Или так: «Я вышла за тебя, чтобы быть с тобой и в горе, и в радости – но не за ланчем!»

Итак, придется строить отношения по-новому. Совместный круиз на Карибы – замечательная возможность. Но через какое-то время наш активный менеджер приходит в ужас от частых приемов пищи и пребывания в окружении стариков. По возвращении домой он начинает копать в саду. Какое-то время это приносит ему удовольствие. Физическая работа на свежем воздухе представляется нашему менеджеру хорошим времяпрепровождением. Но, к сожалению, такой труд для него непривычен и он так потянул себе спину, что вынужден не только оставить сад, но и прекратить утренние пробежки по лесу, которые лишь недавно возобновил.

Теперь он может заняться своей железной дорогой, под которую некоторое время назад специально выделил целую комнату в подвале. Но после того, как собран прощальный подарок коллег – американский локомотив от экспресса из Санта-Фе, стоявший до сих пор нераспакованным, – даже железная дорога теряет свою привлекательность. Теперь, когда у нашего менеджера нет корпоративного автомобиля с водителем, он предпочитает

пользоваться общественным транспортом, чтобы избежать проблем с поиском парковки в городе. Он узнает, как трудно проложить себе путь в подземке и купить билет. А еще труднее дело обстоит с компьютером. Он, конечно же, пользовался им на работе, но только для получения и отправки писем по электронной почте. Обо всем остальном заботились его помощники. Наш герой в своей компании активно продвигал современные информационные и коммуникационные технологии. Часто кто-то показывал, как работает новое приложение, но ему было достаточно просто понять принцип. У него нет навыков уверенного пользователя. Однако менеджеру-пенсионеру хочется самому писать письма, делать расчеты в электронных таблицах, завести профиль в Facebook, использовать Skype. Он пытается понять невразумительную логику интерфейсов различных компьютерных приложений и чувствует себя глупее пробки: малейшие проблемы ставят его в тупик.

Даже у его жены больше опыта в пользовании компьютером. Она не столь горячая поклонница новых технологий, но благодаря вечерним курсам прекрасно знает, что делать. Он смиренно принимает ее помощь, но отказывается от предложения самому поучиться на подобных курсах. Дело в том, что бывший CEO компании из сектора высоких технологий не может публично расписаться в недостатке знаний. Хорошо, что его прежние ассистенты также помогают ему при возникновении трудностей. Медленно, но верно он начинает во всем разбираться. В скором времени будет решено, сможет ли он найти новую роль для себя и своего окружения после этого переходного периода.

## **В ожидании финального свистка**

Все вышеописанное интересно менеджеру какое-то время, но постепенно он начинает все острее ощущать свою не востребуемость. В нем просто больше не нуждаются. Это верно и с точки зрения биологии. Мужчина еще должен радоваться, что он не пчелиный трутень или паук, самки которых расправляются с самцами, как только рождается потомство.

В мире людей младенцы и их матери нуждаются в ком-то, кто будет их кормить и защищать долгое время – пока дети не встанут на ноги. Таким образом, мужчина определенно нужен. Он это чувствует до тех пор, пока не выходит на пенсию. Тогда он чаще всего становится обузой для жены – за некоторыми исключениями, конечно. Вопрос о смысле жизни – один из главных философских вопросов, на который пытались ответить многие блестящие умы: от Аристотеля до наших современников. Но к какому-либо конечному выводу прийти не удалось, поэтому мы не будем попусту тратить время в попытках ответить на этот вопрос.

Одному моему знакомому менеджеру, управляющему директору немецкого отделения международной компании, пришлось покинуть свой пост в 58 лет из-за одного неудачного решения. Он был рад щедрым выходным пособиям, у него были большие планы. Его бывший работодатель несколько раз привлекал его в качестве консультанта на договорной основе. Но через два года компания начала терять к нему интерес. Его знания и навыки уже не отвечали современным требованиям, а контакты с заказчиками и партнерами в значительной степени устарели. С другой стороны, они с женой жили на солнечном юге в своем доме, где раньше проводили всего три месяца в году. Поскольку он был мастером на все руки, то кое-что перестроил в доме. К ним в гости приезжали дети и внуки, и он заметил, что жена чувствует себя гораздо свободнее в роли бабушки, чем он – в роли дедушки. Втайне он все больше грустил.

Он любил смотреть телевизор по утрам за бокалом сладкого вина, и хотя был спортивного телосложения, начал набирать вес. Он уже не бегал по теннисному корту, а играл с одной позиции. Однако благодаря своим навыкам он по-прежнему был востребованным партнером. Но он уже был в недостаточно хорошей форме для тенниса. При этом наш герой стал больше пить. С полудня он лежал на диване, смотрел телевизор и потягивал сладкое вино – теперь он выпивал литр за день. Жена была в отчаянии: что стало с ее активным и статным мужем?

Жена и дети настояли на том, чтобы он прошел курс лечения от алкогольной зависимости. Он с неохотой согласился. На некоторое время жизнь улучшилась, но через шесть месяцев все вернулось на круги своя. Дело было не только в алкоголе. Его неумеренное потребление стало скорее результатом все более ясного понимания, что он больше не нужен, что его нынешнее существование по сравнению с тем периодом, когда он работал, бесполезно. Он начал пренебрегать личной гигиеной, чем вызывал у жены отвращение. Их общих друзей она растеряла, его друзья от него отвернулись. Жена обсудила ситуацию со своими друзьями, и те посоветовали подать на развод.

Она была яркой личностью, блестяще справлялась с вызовами и не понимала, почему должна провести остаток жизни с депрессивным мужем-алкоголиком. С помощью энергичных друзей она по-военному четко спланировала свой переезд. Она воспользовалась двухдневным отсутствием мужа в связи с медицинским обследованием, чтобы поставить его перед фактом. Вернувшись, он обнаружил, что мебель и ковры исчезли. Он даже не пытался бороться: казалось, он этого ожидал. Две недели спустя его нашли мертвым на диване.

Судьба менеджера не обязательно столь трагична, но выражение «пенсия – это смерть» приведенная история иллюстрирует довольно наглядно.

## **Модель Тарзана: на лианах сквозь джунгли**

Тарзан перемещается по джунглям, цепляясь за лианы и перелетая с их помощью от дерева к дереву. Схватившись за одну лиану, он отталкивается, летит вперед, отпускает ее и повисает на следующей. Если бы он не отпустил первую, то полетел бы обратно. Так и качался бы туда-сюда, пока не упал. Секрет в том, чтобы вовремя отпустить лиану, не держаться за нее слишком долго. Это хорошая иллюстрация активного подхода ко второму тайму игры для нашего менеджера.

Условия сложились идеальные. У бывшего управленца есть настоящее богатство: навыки и опыт. Он проницателен и может быстро оценивать людей и обстоятельства. У него довольно большой круг влиятельных друзей и знакомых. У него нет материальных проблем – наоборот, он финансово независим, что обеспечивает ему мобильность и комфорт. Наш герой должен использовать эти возможности для перехода на следующий уровень.

Аристотель знал, что материальное богатство – один из аспектов счастливой жизни. Посвятив огромную часть своей профессиональной жизни накоплению этого самого богатства, теперь наш герой может им наконец воспользоваться. В конце концов, самый сильный критический довод против капитализма состоит в том, что средства для поддержания жизни приравниваются к ее смыслу. Многие не копят, чтобы жить, а фактически живут, чтобы копить, вкладывают всю свою энергию в создание материальной базы – а жизнь проходит мимо. Но теперь можно положить конец этому абсурду. Наш герой наконец может делать то, что хочет. Он только должен понять, чего ему хочется. К вопросу следует подойти серьезно и профессионально подготовиться к дальнейшей деятельности.

Поскольку в последние несколько лет он запустил свое здоровье, для начала ему нужно пройти медицинское обследование. Наш

герой должен уделить больше внимания себе и начать со своего тела. Взглянув в зеркало, он видит, что толстоват. Поэтому он идет в спортзал и занимается фитнесом под руководством личного тренера.

Приведя в порядок фигуру, наш герой-пенсионер может носить костюмы на размер меньше. Ему нравится, как он выглядит в новой одежде. Теперь его выбор существенно расширился: помимо синих и темно-серых костюмов от Brioni<sup>[47]</sup> он может носить шикарные кожаные куртки Belstaff<sup>[48]</sup> спортивного покроя и позволить себе более яркие цвета. Все это доставляет немалое удовольствие.

Теперь ему не хватает только новых вызовов. Спешить с выбором не нужно. Возможностей масса – от занятий, относительно близких к прежней работе, до совершенно далеких от нее, предполагающих иной образ жизни.

Менеджер может инвестировать часть своего капитала в стартап и поделиться опытом с молодой управленческой командой. Поддержка приятных молодых людей дает ему чувство удовлетворения и самоуважения. Он снова нужен.

Место в наблюдательном или консультативном совете – тоже хороший вариант. Такие должности требуют присутствия на заседаниях всего несколько раз в год, но позволяют остаться в игре. Правда, с течением времени количество мест в советах сокращается. Это также напоминает о возрасте. В любом случае менеджер чувствует, что его нынешняя работа очень похожа на прежнюю. Это просто другая версия прошлого. Как вторая заварка, которая всегда слабее первой.

Жизнь переходит в совершенно иное измерение, если наш менеджер выступает в роли, требующей его управленческих навыков, в политических, культурных, научных или благотворительных организациях. Обычно это неоплачиваемые позиции, но с возможностью изучить другие организационные структуры и познать тонкости новых профессиональных областей. В этом качестве наш менеджер может внести свой вклад в работу

над проблемами, затрагивающими общество в целом. Он не преследует никаких личных интересов и при этом весьма компетентен, поэтому обладает большим авторитетом. Его советы высоко ценятся политиками.

Но не нужно немедленно стремиться к высокой должности. Работа в местном правительстве или консультативном совете местного музея также может быть интересной. В любом случае есть много организаций, работа в которых приносит пользу: от Красного Креста до добровольной пожарной бригады. В этом смысле США опережают Германию. Там общественно полезная работа – часть культуры высших слоев общества.

Если менеджер богат, он может основать фонд для внедрения своих культурных и научных идей. Здесь опять-таки он будет иметь операционные обязательства, но совершенно в других областях, чем в прошлом. Если фонд крупный, наш герой может собрать правление, а сам занять место председателя. В силу своей некоммерческой природы фонд пользуется большим авторитетом в обществе и может влиять на политические и социальные процессы посредством проводимых им исследований. Возможно, наиболее яркий образец подобной организации – фонд Билла Гейтса, который поставил себе целью решение глобальных проблем. Хорошо известны в Германии также фонды Бертельсмана, Роберта Боша, Хассо Платтера и компании Software.

Естественно, менеджеру следует посвящать больше времени спорту или искусству – например, играть в гольф или рисовать. Еще увлекательнее может стать новое хобби. Я знаю менеджеров, которые в 60 лет начали брать уроки игры на фортепиано – впервые в своей жизни. Конечно, они не думают снискать славу Оскара Питерсона<sup>[49]</sup>, дело не в этом. Возможно, вы мечтали научиться играть блюз – пусть и в медленном темпе, – и теперь мечта может осуществиться. Или вы хотите наверстать то, что упустили, бросив уроки музыки в 14 лет. А еще можно купить ферму и разводить лошадей. На мой взгляд, человек ощущает ни с чем не сравнимое

удовольствие, овладевая новым навыками и видя, как у него что-то начинает получаться.

Радикальный вариант – совсем покинуть буржуазное общество. Есть менеджеры, которых через год после выхода в отставку просто не узнать. Это не значит, что они, как клошары, живут под парижскими мостами. Они покупают ферму в Африке и сами управляют ею. В то же время они вовлечены в решение местных социальных проблем: строительство школ, больниц. Во второй половине матча у них начинается совершенно новая жизнь.

Итак, есть много стоящих идей по поводу того, как провести вторую половину жизни. В первом тайме главной целью был успех в карьере, а теперь нужно наилучшим образом его использовать. Даже самый успешный в финансовом плане менеджер должен помнить, что в мир иной ничего с собой не заберешь.

## Рекомендуемая литература

*Brizendine, Louann.* Das männliche Gehirn. Hamburg, 2010.

*Buhse, Willms; Stamer, Sören.* Enterprise 2.0. Die Kunst, Loszulassen. Berlin, 2008.

*Chambers, John.* Ich musste lernen Loszulassen / Harvard Business Manager. January 2009. Pp. 46–54.

*Druker, Peter.* Was ist Management? Berlin, 2007.

*Eagleton, Terry.* Der Sinn des Lebens. Berlin, 2007.

*Frey, Dieter; Traut-Mattausch, Eva; Greitmeyer, Tobias; Streicher, Bernhard.* Psychologie der Innovationen in Organisationen. Roman Herzog Institut, 2006.

*Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard.* Soziale Intelligenz – warum Führung Einfühlung bedeutet / Harvard Business Manager. January 2009. Pp. 35–44.

*Hüther, Gerald.* Männer – Das schwache Geschlecht und sein Gehirn. Göttingen, 2009.

*Kets de Vries, Manfred.* Leben und Sterben im Business. Düsseldorf, 1996.

*Kets de Vries, Manfred.* Reflections on Character and Leadership. Jossey-Bass, 2009.

*Kets de Vries, Manfred.* Führer, Narren und Hochstapler. Stuttgart, 2009.

*Khurana, Rakesh; Nohria, Nitin.* Die Neuerfindung des Managers / Harvard Business Manager. January 2009. Pp. 21–32.

*Klein, Stefan.* Zeit: Der Stoff, aus dem das Leben ist Eine Gebrauchsanleitung. Frankfurt am Main, 2006.

*Kupper, Daniel.* Leonardo da Vinci. Reinbek, 2007.

*Malik, Fredmund.* Führen Leisten Leben. Frankfurt am Main, 2006.

*McGraw, Thomas.* Joseph A. Schumpeter. Hamburg, 2008.

*Neffe, Jürgen.* Einstein. Hamburg, 2005.

*Rowlands, Mark.* Der Philosoph und der Wolf: Was ein wildes Tier uns lehrt.

## Об авторе



Профессор Шеер был директором Института бизнес-информатики в Немецком исследовательском центре искусственного интеллекта Саарского университета с мая 1975 по февраль 2005 года. В сферу его научных интересов входили исследования в области информационных технологий и управления бизнес-процессами в промышленности, секторе услуг и администрировании. Институт

бизнес-информатики – один из самых влиятельных институтов прикладных исследований в Германии. С марта 2005 года профессор Шеер исполняет обязанности профессора-консультанта.

В 1984 году он основал международную софтверную и консалтинговую фирму IDS Scheer и к 2009 году превратил ее в одну из самых крупных IT-компаний в Германии. Он разработал продукт под названием ARIS – отлично зарекомендовавшую себя во всем мире систему управления бизнес-процессами. В знак признания вклада профессора Шеера в науку в 1997 году ему присвоена степень почетного доктора Университета Пильзена (Чехия). В 2001 году он также стал почетным доктором Университета Гогенхайма в Штутгарте. Награжден медалью «За заслуги» Саарской земли в 2001 году и офицерским крестом первой степени ордена «За заслуги» ФРГ в 2005 году. С 1999 по 2009 год был уполномоченным представителем премьер-министра Саарской земли в сферах инноваций, технологий и исследований. С мая 2002 по апрель 2008 года, а также с 1988 по 1998 год – член наблюдательного совета компании SAP в Вальдорфе. Член комитета руководителей Немецкой ассоциации информационных технологий, телекоммуникаций и новых медиа с 2003 года, член правления – с 2004 года. Был президентом этой организации с 2007 года по июнь 2011 года. Во время его президентства ассоциация приобрела гораздо более широкую известность; усилилось и ее влияние на политику. Профессор Шеер также занимает должность вице-президента Федерации немецких отраслей промышленности.

В 2003 году назван предпринимателем года и получил Премию Филиппа Морриса за вклад в науку. Был членом Сената Общества Фраунгофера с 2005 по 2010 год. В 2005 году избран почетным членом Немецкого общества информатики и награжден Премией Эриха Гутенберга. С 2006 по 2008 год по назначению федерального канцлера Ангелы Меркель работал в Немецком федеральном совете по инновациям и развитию. В феврале 2010 года глава Федерального министерства образования и научных исследований

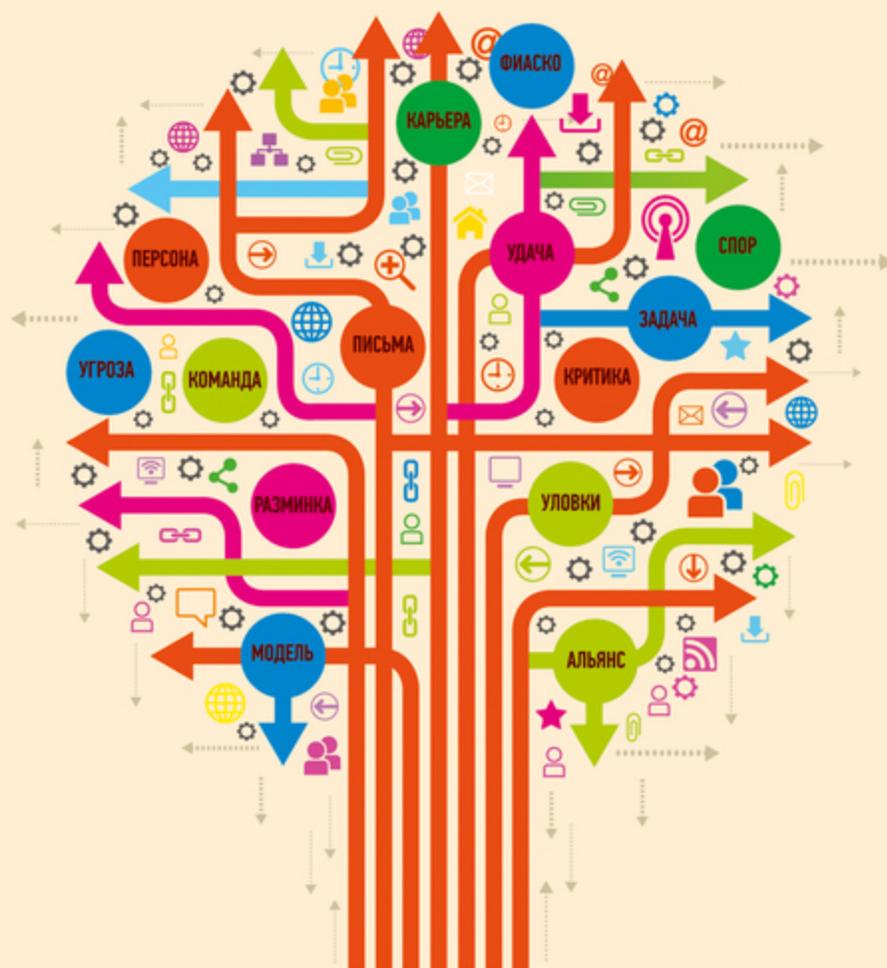
профессор Шаван назначила его членом Научно-экономического исследовательского союза.

Профессор Шеер получил много других международных наград. Кроме множества научных материалов он также написал несколько книг по практическому менеджменту.

В настоящее время он стремится превратить Scheer Group GmbH в сообщество мелких и средних технологических компаний. Его цель: «...следующие 5–10 лет вести Scheer Group курсом интенсивного развития – чтобы оборот компании достиг 100 миллионов евро при штате сотрудников более 500 человек. В то же время я как преданный представитель своего сектора намерен способствовать дальнейшему развитию Германии как центра инноваций!»

Книга увлекательна и легко читается. В ней подробно разбираются психологические типы менеджеров, их личные качества, модели поведения, и самое главное, плюсы и минусы этих «типов менеджеров» для бизнеса компании.

*Мария Каменнова, генеральный директор компании «Логика бизнеса 2.0» (ГК АйтУ)*



Август-Вильгельм Шеер

# УПРАВЛЯЯ МЕНЕДЖЕРАМИ

 АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС

# Примечания

## 1

Компания 2.0 (Enterprise 2.0) – совокупность технологий и бизнес-подходов, позволяющих избежать ограничений устаревших технологий. Благодаря этой технологии обеспечивается доступ к необходимой информации в нужное время с использованием сети приложений, сервисов и устройств.

[Вернуться](#)

## 2

Chief Executive Officer (англ.) – высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии аналог генерального директора. Здесь и далее прим. ред.

[Вернуться](#)

## 3

Deutscher Aktienindex – важнейший фондовый индекс Германии, созданный в 1988 году. Средневзвешенное по капитализации значение цен на акции отражает суммарный доход компании.

[Вернуться](#)

## 4

Эдвард Пол Лазир (род. 1948) – американский экономист, считающийся создателем кадровой экономики. Во времена президентства Джорджа Буша-младшего занимал пост главного советника по экономике.

[Вернуться](#)

## 5

Шервин Розен (1938–2001) – американский специалист в области экономики труда. Сотрудничал со многими американскими учебными и научными заведениями: Чикагским университетом, Университетом Рочестера, Стэнфордским университетом и Институтом Гувера.

[Вернуться](#)

## 6

Манфред Ф. Р. Кетс де Врис (род. 1942) – голландский психоаналитик, экономист, специалист по управлению персоналом и развитию лидерских качеств. Сотрудник школы INSEAD в Фонтенбло, автор более 250 научных работ.

[Вернуться](#)

## 7

Афоризм, авторство которого принадлежит Григорию Богослову.

[Вернуться](#)

## 8

Геральд Хютер (род. 1951) – немецкий нейробиолог, изучающий воздействие страха, стресса, зависимости и питания на мозг.

[Вернуться](#)

## 9

Петер Хербольцхаймер (1935–2010) – немецкий музыкант, аранжировщик, руководитель оркестра, сочетавший в своей музыке традиционный свинг с роком и элементами латиноамериканской музыки.

[Вернуться](#)

## 10

MDAX – немецкий фондовый индекс, включающий акции 50 ведущих компаний, следующих за первой тридцаткой. TecDAX – выборочный индекс для технологических компаний среднего размера. SDAX – индекс для 50 компаний средней капитализации, не входящих в основной индекс DAX.

[Вернуться](#)

## 11

Связи с инвесторами, или IR (от англ. Investor Relations) – сфера деятельности организации, целью которой является построение максимально эффективной двусторонней коммуникации между компанией, инвестиционным сообществом и другими группами интересов, влияющими или потенциально способными оказывать влияние на оценку рыночной стоимости компании. Часто этот термин используется для обозначения отдела в компании, занимающегося установлением и поддержанием отношений с акционерами и инвесторами в целях повышения стоимости компаний и облегчения их выхода на рынки капитала. Впервые термин «связи с инвесторами» был сформулирован в 1953 году Ральфом Кординером, председателем совета директоров американской компании General Electric.

[Вернуться](#)

## 12

Пузырь доткомов – стремительный рост капитализации интернет-бизнесов, происходивший в период с 1995 по 2000 год. Лопнул 10 марта 2000 года, когда произошло обвальное падение индекса высокотехнологичных компаний NASDAQ. В результате сотни интернет-компаний обанкротились, были ликвидированы или проданы.

[Вернуться](#)

## 13

Мадлен Шикеданц (род. 1943) – немецкая предпринимательница, дочь Густава и Греты Шикеданц, создавших каталог Quelle, наследница крупного концерна. По данным Forbes на 2008 год, ее состояние оценивалось в 3,9 миллиарда долларов.

[Вернуться](#)

## 14

«Около полуночи» / «Полуночный джаз» (Round Midnight) – фильм совместного производства США и Франции (1986). Режиссер – Бертран Тавернье. Сюжет основан на реальных событиях.

[Вернуться](#)

## 15

Centrum der Büro- und Informationstechnik – центр офисных и информационных технологий. Крупнейшая международная выставка, посвященная телекоммуникационным и информационным технологиям. Зародилась в рамках Ганноверской ярмарки в 1947

году, впервые проведена в 1970 году. Проходит каждую весну в Ганновере (Германия).

[Вернуться](#)

## 16

Due diligence (дью дилидженс) – процедура формирования объективного представления об объекте инвестирования. Включает анализ инвестиционных рисков, независимую оценку объекта инвестирования, всестороннее исследование деятельности компании, комплексную проверку ее финансового состояния и положения на рынке. Проводится обычно перед покупкой бизнеса, осуществлением сделки по слиянию или подписанием контракта.

[Вернуться](#)

## 17

Настоящее имя – Михаэль Фишер (род. 1969). Немецкий художник и скульптор.

[Вернуться](#)

## 18

Оксус – название Амударьи в греческих, латинских и средневековых западноевропейских источниках.

[Вернуться](#)

## 19

Хайнц Никсдорф (1925–1986) – немецкий промышленник, основатель акционерного общества Nixdorf Computer AG (сейчас – Siemens Nixdorf Informationssysteme AG).

[Вернуться](#)

## 20

Марк Порций Катон (234–149 до н. э.) – древнеримский государственный деятель и писатель.

[Вернуться](#)

## 21

Роберт Бош (1861–1942) – немецкий промышленник, инженер и изобретатель, основатель Robert Bosch GmbH.

[Вернуться](#)

## 22

Макс Грюндик (1908–1989) – немецкий предприниматель, основатель концерна Grundig.

[Вернуться](#)

## 23

Джулиус Роберт Оппенгеймер (1904–1967) – физик-теоретик, профессор физики Калифорнийского университета в Беркли, научный руководитель Манхэттенского проекта.

[Вернуться](#)

## 24

INSEAD – одна из наиболее инновационных и влиятельных бизнес-школ в мире. Кампусы расположены во Франции, Сингапуре и ОАЭ, исследовательский центр – в Израиле.

[Вернуться](#)

## 25

Отто Рехагель (род. 1938) – немецкий футболист и тренер, ныне тренер берлинской команды «Герта».

[Вернуться](#)

## 26

Хеннинг Кагерманн (род. 1947) – ныне председатель совета директоров и исполнительный директор SAP, по образованию физик-теоретик.

[Вернуться](#)

## 27

Waldorf – компания, производящая аналоговые синтезаторы.

[Вернуться](#)

## 28

Социальная философия.

[Вернуться](#)

## 29

Duck Tales – телевизионный мультсериал, в США транслировался с 1987 по 1990 год. Главные герои – классические диснеевские персонажи Дядюшка Скрудж и его племянники.

[Вернуться](#)

## 30

Йозеф Алоис Шумпетер (1883–1950) – американский экономист и социолог австрийского происхождения.

[Вернуться](#)

## 31

Гельзенкирхен – город на западе Германии, в земле Северный Рейн – Вестфалия.

[Вернуться](#)

## 32

Кеннет Спирман «Клук» Кларк (1914–1985) – выдающийся джазовый ударник, пионер стиля бибоп.

[Вернуться](#)

## 33

The Muppet Show – англо-американская юмористическая телепрограмма, главными героями которой были куклы. Выходила с 1976 по 1981 год.

[Вернуться](#)

## 34

Бернард «Бадди» Рич (1917–1987) – американский джазовый барабанщик, возглавляющий список самых влиятельных барабанщиков всех времен по версии журнала Rhythm Magazine.

[Вернуться](#)

## 35

Майлс Дьюи Дэвис III (1926–1991) – американский джазовый саксофонист, лидер оркестра, стоявший у истоков множества джазовых стилей (modal jazz, cool jazz, fusion).

[Вернуться](#)

## 36

Юрген Клинсман (род. 1964) – немецкий футболист, нападающий. С 2004 по 2006 год был тренером сборной Германии, сейчас возглавляет национальную сборную США.

[Вернуться](#)

## 37

Mannesmann AG – немецкий концерн, основанный в 1890 году. В 2000 году расформирован после того, как был поглощен Vodafone Group.

[Вернуться](#)

## 38

Arcandor AG – немецкий холдинг, созданный в 1999 году и просуществовавший до 2009 года. Расформирован в связи с банкротством.

[Вернуться](#)

## 39

Гроув Э. Выживают только параноики. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. (Первое издание книги на русском языке увидело свет в 1996

году.)

[Вернуться](#)

## 40

St. Gallen – университет города Санкт-Галлен (Швейцария), MIT – Массачусетский технологический институт (США).

[Вернуться](#)

## 41

Йозеф «Зепп» Хербергер (1897–1977) – знаменитый немецкий футболист и тренер, рекордсмен по числу появлений на чемпионатах мира в качестве главного тренера сборных.

[Вернуться](#)

## 42

Гарвардская школа бизнеса – одна из самых известных и уважаемых бизнес-школ в мире. Основана в 1908 году, расположена в Бостоне.

[Вернуться](#)

## 43

Hoch S.J. Psychologie der Innovationen in Organisationen [Psychology of innovations in organizations]. München: Roman Herzog Institut, 2001.

[Вернуться](#)

## 44

Nike, Cisco и Lego – производители спортивной одежды, сетевого оборудования и игрушек соответственно.

[Вернуться](#)

## 45

Гюнтер Нетцер (род. 1944) – легендарный немецкий футболист, атакующий полузащитник, впоследствии – тренер команды Гамбурга.

[Вернуться](#)

## 46

Лорио (настоящее имя – Виктор фон Бюлов; 1923–2011) – немецкий юморист, карикатурист, создатель персонажей ряда мультипликационных сериалов.

[Вернуться](#)

## 47

Brioni (Дом Бриони) – итальянский дом моды и популярный бренд. Компания основана в 1945 году.

[Вернуться](#)

## 48

Belstaff – британская компания, производитель одежды. Основана в 1924 году в Лонгтоне (Стаффордшир), ныне штаб-квартира находится в Мольяно-Венето (Италия).

[Вернуться](#)

## 49

Оскар Эммануэль Питерсон (1925–2007) – канадский композитор, один из самых выдающихся джазовых пианистов-виртуозов.

[Вернуться](#)