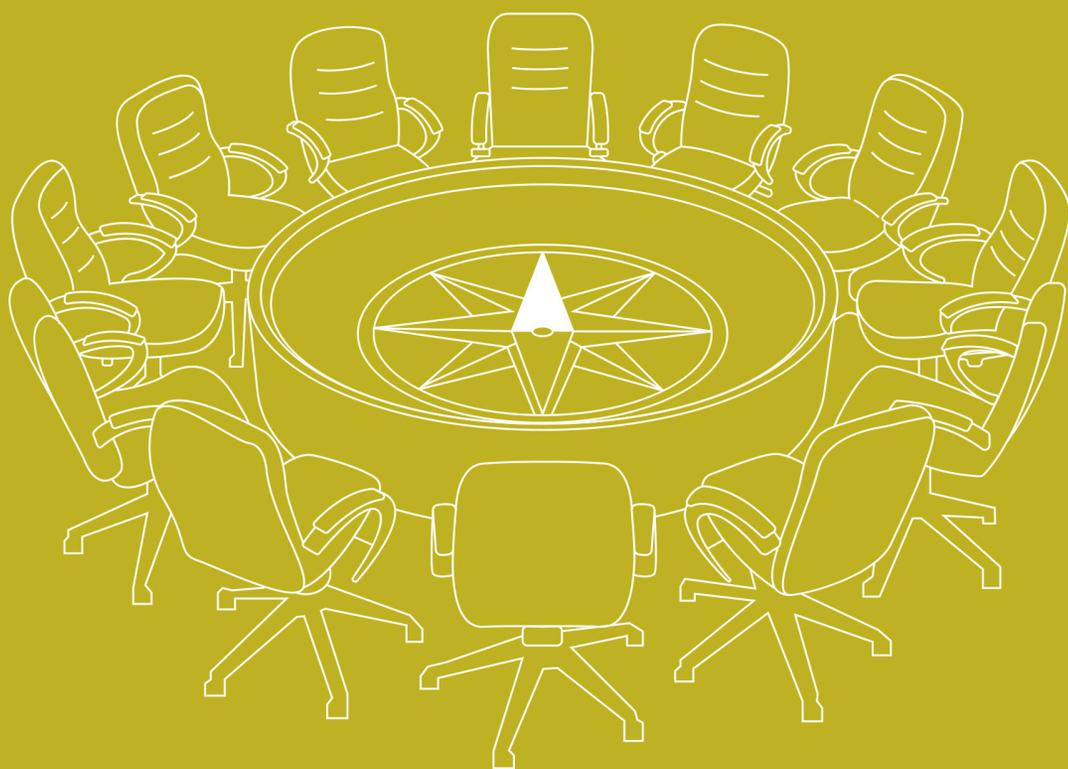


Искусство действия

Как преодолеть разрыв между планами
и их реализацией



Принципы и подходы выдающихся военных
стратегов для организации эффективной команды

Стивен Бангей

ПРЕДИСЛОВИЕ АЛЕКСЕЯ КУДРИНА

Стивен Бангей предлагает контринтуитивное для многих руководителей управленческое решение: чтобы подчиненные подразделения работали максимально результативно, простого знания целей и стратегии мало, а подробные инструкции не нужны и даже вредны.

Нужно понимание стратегического замысла, «что и почему» надо сделать, и полномочия до оговоренных пределов самостоятельно выбирать средства решения.

Этот подход как реакция на кризис появился в одной из самых консервативных организаций — прусской армии середины XIX века. Его несколько раз принимали и забывали военные. В корпоративном мире он эволюционировал в метод управления по задачам. Он просматривается и в развитых системах проектного управления, и в концепции «бирюзовых организаций».

Стивен Бангей называет его «направленным оппортунизмом», мне ближе — «осознанная самостоятельность».

Результативность подобных методов — в непрописанных условиях. Мало применять правильные техники написания распоряжений и проведения совещаний. Нужно воспитывать соответствующую культуру: отбирать и продвигать людей по заслугам,

наращивать взаимное доверие руководителей команд и готовность прийти на помощь друг другу, не вмешиваться в работу подчиненных, если они способны решить задачу.

Верх доверия – не наказывать за нарушение распоряжений, если это поможет реализовать стратегический замысел. Психологически это совсем не просто для руководителя. Это идет вразрез со стереотипом лидера, каким нам его представляют история и искусство.

Кстати, именно общий кризис доверия сыграл решающую роль в том, что многие попытки внедрить гибкие методы управления в российских организациях и органах власти провалились, выродились в имитацию, создали новые слои бюрократии, спровоцировали еще большую реакцию ручного управления.

Непонимание провоцирует недоверие. Недоверие провоцирует ручное управление. Ручное управление в современном мире ведет к отставанию навсегда.

Книга помогает мыслить. Ее стоит изучать не только лидерам и топ-менеджерам, но и руководителям подразделений и даже отдельным специалистам. Лучше всего – вместе, командой. Так стратегический замысел будет яснее для всех.

Алексей Кудрин

Председатель Счетной палаты Российской Федерации.

С 2000 по 2011 год – заместитель Председателя Правительства Российской Федерации – Министр финансов Российской Федерации