

Управляя менеджерами

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

August-Wilhelm Scheer

Managing Managers

IMC AG

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

Август-Вильгельм Шеер

Управляя менеджерами

Перевод с английского Максима Недоступа
(Мастерская Сергея Филина)



Москва
2012

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

УДК 65.012.4
ББК 65.291.21
ШЗ8

На русском языке публикуется впервые

Шеер, А.-В.

ШЗ8 Управляя менеджерами / Август-Вильгельм Шеер ; пер. с англ. Максима Недоступа (Мастерская Сергея Филина). — М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. — 224 с.

ISBN 978-5-91657-392-3

Без менеджеров ни одна компания не может работать эффективно. Какие менеджеры эффективны? Что их мотивирует? Как менеджеру следует вести себя в нестандартных и кризисных ситуациях? Почему они допускают ошибки, и как их исправить?

Это лишь малая часть вопросов, ответы на которые вы найдете в этой книге. В ней детально описаны самые разные аспекты деятельности управленцев, такие как самоорганизация, управление временем и персоналом, комплексный подход к решению задач и многие, многие другие.

«Управляя менеджерами» — результат более чем 30-летнего опыта управленческой деятельности автора, которого называют отцом науки об управлении бизнес-процессами.

УДК 65.012.4
ББК 65.291.21

Все права защищены.
Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

ISBN 978-5-91657-392-3

© IMC AG, 2011

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2012

ОГЛАВЛЕНИЕ

От партнера российского издания	7
Глава 1. Существует ли в природе типичный управленец?	10
Менеджер — объект критики и зависти	12
Важен только результат	13
Топ-менеджмент: в игре только мужчины?	21
Глава 2. Что движет менеджерами?	26
Жажда денег	26
Общественное признание	36
Боязнь критики	37
Творческий порыв	40
Нарциссизм	41
Тестостерон всему виной?	46
Глава 3. Управленческие маневры	50
Как освободиться от оков?	52
Как выиграть время	61
Уловки	67
Ежегодное общее собрание акционеров: защита от нападения	68
Иммунитет к анонимным письмам	73
Никаких сделок с преступниками	76
Один раз можно себе позволить стать объектом шантажа	80
Это волнующее слово «реструктуризация»	83
Глава 4. Какие менеджеры нужны, чтобы достичь успеха?	86
Менеджер Александр Македонский	88
Менеджер Альберт Эйнштейн	94
Менеджер Джеймс Бонд	105
Менеджер Вилли Брандт	110
Менеджер-инноватор Винт Разболтайло	112
Команда	119
Внутрикомандные альянсы	123
Может ли менеджер чему-то научиться у джазмена?	124

Глава 5. Почему менеджеры терпят фиаско и как их увольняют	130
Все дело в отношении.	132
Отрезвляющая реальность	141
Типология неудач	153
Решение	156
Глава 6. Как добиться успеха?	170
Карьера	171
Лояльность, предпринимательский талант и тяга к инновациям.	191
Глава 7. Что делает менеджер, когда игра окончена?	204
Разминка	206
В ожидании финального свистка	208
Модель Тарзана: на лианах сквозь джунгли.	210
Рекомендуемая литература	214
Об авторе	216

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*, каким должен быть менеджмент новой формации и какова она — «тоска управленца».

* 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.

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 наверх 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, зацикленными 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 раскрыть 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 большую 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*, 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,

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

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 достижения 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 оттуда 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 рекомендовали 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, пробавающиеся 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 Амандт 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

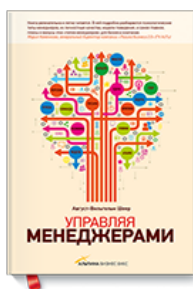
продвинуться по карьерной лестнице, если таковая представляется в ходе собеседования. Женщины же, наоборот, колеблются. Они задают себе массу вопросов: справятся ли они с этой работой и останется ли у них время на личную жизнь. По мнению моей собеседницы, для женщины естественно отказаться от повышения, 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 тьюфики, 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.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

