

# 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,