

## 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 рутиной. 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 дриблине.

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