

ИЗМЕНЕНИЯ, ПРЕОБРАЗОВАНИЯ И ЛИДЕРСТВО: ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ РОССИИ

Д. Ф. АБЕЛЬ

Европейская школа менеджмента и технологий, Германия

Настоящая публикация представляет собой выступление Д. Ф. Абеля — президента Европейской школы менеджмента и технологий — на Форуме менеджеров России, состоявшемся в Государственном Кремлевском дворце 20 апреля 2004 г. Автор рассматривает вызовы, стоящие перед бизнесом во всем мире и в России. Происходящие в настоящее время процессы преобразований приводят к возникновению большей потребности в креативном лидерстве, чем в «рутинном» менеджменте. Перечисляются основные характеристики успешного лидерства в XXI в.

У меня есть три основных тезиса, касающихся вызовов, стоящих перед бизнесом во всем мире, и один тезис, специфичный для России.

Во-первых, ускоряющиеся изменения создают растущую потребность в лидерах, способных преобразовывать свои организации, а не просто выполнять рутинные задачи менеджмента; во-вторых, это лидерство должно быть все больше децентрализовано, по мере того как разнообразие и сложность заставляют передать ответственность за бизнес в целом вниз по внутрифирменной иерархии, поближе к клиентам и рынкам; в-третьих, эти новые лидеры-«локомотивы» должны обладать широким опытом и таким спектром характеристик, в котором рутинные умения менеджера будут необходимы, но далеко не достаточны.

Что касается России, хорошая новость состоит в том, что эти новые вызовы для руководителей бизнеса ощущаются везде, а не только в России. Поэтому нет совершенно никаких препятствий для того, чтобы российский бизнес стал лидером в обеспечении соответствия этим новым требованиям. Великий либерал и демократ Александр Герцен говорил в 1855 г., что Россия постепенно заменит искусственную, заимствованную у Запада цивилизацию своей национальной. Он верил, что пробуждение этого «гиганта» приведет к развитию новых идей и сил из его таинственных глубин, которые могут решить многие из проблем, ставящих — ранее и теперь — в тупик западный мир.

Позвольте мне несколько развить эти базовые темы изменений, преобразований

и лидерства и сделать выводы, касающиеся бизнеса и экономики России — гиганта, который, как видно, теперь в полной мере проснулся.

Разрешите мне использовать морскую метафору — она понравилась бы Петру Великому. Все мы живем в период «больших волн», и в отличие от периода спокойной воды, когда важно мчаться вперед на всех парусах, способность видеть надвигающиеся волны, быть достаточно гибким, чтобы взбираться на их гребни и двигаться на них к успеху, является жизненно важной. Волны — новые, их трудно понять и прогнозировать, и те, кто достиг мастерства в стремительном движении по спокойной воде, уже не имеют существенного преимущества. Это — новый мир, в котором все игроки могут как выиграть, так и проиграть. Подъем так называемых стран группы БРИК (Бразилии, России, Индии, Китая) и отставание Старой Европы, США и Японии подтверждают этот тезис на макроуровне, а успех малобюджетных авиакомпаний, таких как Southwest Airlines, easyJet, Ryanair, и даже новых дешевых авиаперевозчиков, базирующихся в Польше, — на микроуровне.

Эти страны и компании демонстрируют некоторые новые истины: эффективное управление странами и компаниями всегда будет важным, но все более и более важным становится их преобразование. Несколько лет назад я опубликовал книгу под названием «Управление с двойными стратегиями: овладевая настоящим и присваивая будущее». Ее ключевая мысль о том, что во времена быстрых изменений, подобных нынешним, баланс между менеджментом (оптимизацией рутинной работы) и лидерством (которое включает создание образов будущего предприятий и продвижение организаций и людей к этому будущему) смещается в сторону большей потребности в лидерстве. По мнению Джона Коттера, многие организации испытывают переизбыток менеджмента и недостаток лидерства.

Изменения вторгаются в жизнь высших руководителей на трех различных уровнях.

Во-первых, на глобальном. Новый средний класс с новыми устремлениями и запросами меняет мировой экономический ландшафт; новые технологии преобразуют целые отрасли; новые инициативы, предпринимательские структуры и энергетика создают новый рост. Эти три фактора играют чрезвычайно позитивную роль в будущем глобальном росте. «Радиоактивные осадки», сопутствующие этому росту, в виде социальных трений, межкультурного непонимания, экономической монополизации и стяжательства, ухудшения окружающей среды, различий в морали угрожают крахом этих новых больших возможностей роста.

Во-вторых, на национальном и региональном уровнях. Есть большие подвижки вверх и вниз, при которых ни одна страна и ни один регион не могут чувствовать себя в безопасности. Движимый предпринимательством рост устойчиво ведет некоторые страны и регионы вперед, в то время как другие, преданные ошибочному мышлению и старым структурам, все больше отстают.

В-третьих, на уровне отрасли. Целые отрасли претерпевают радикальные изменения, как мы уже видели в сфере телекоммуникаций (интеграция компьютерных технологий и технологий связи), в финансовой сфере (интеграция банковских, брокерских и страховых услуг). Постоянно говорят о том, что жизненный цикл продукта не существует на уровне отрасли и нет сформировавшихся, зрелых видов бизнеса. Все виды бизнеса фактически проходят через чередующиеся циклы создающих ценности инноваций и уменьшающих издержки преобразований. Автомобильная промышленность продемонстрировала этот феномен уже в 1920-е гг., когда имеющая неоспоримые преимущества система производства Генри Форда была полностью побеждена General Motors за счет умного сегменти-

рования рынка (между брэндами Chevrolet, Oldsmobile, Buick, Pontiac и Cadillac). Эти брэнды и сегодня, 80 лет спустя, определяют базовую схему сегментации отрасли.

Поэтому позвольте мне кратко сказать об этих процессах преобразований, прежде чем перейти собственно к лидерству. Все изменения требуют преобразований, и все преобразования требуют лидерства — не просто рутинного менеджмента. Лидерство для преобразований требуется в общественном секторе (и слишком часто в общественном секторе давят на педаль тормоза, а не газа); на уровне компании — как для того, чтобы изменить портфель бизнесов, которым занимается компания, так и для того, чтобы изменить каждый из них в отдельности, и на уровне каждого менеджера. Вероятность достижения общего экономического успеха выше там, где эти три процесса преобразований — на уровне общественного сектора, компании и индивидуальном — тесно связаны между собой. Когда тот или иной ключевой игрок поддерживается от преобразований, общее продвижение экономики вперед затрудняется. Таким образом, для того, чтобы Россия могла воспользоваться преимуществами своего огромного потенциала, потребуются большие преобразования на макро-, микро- и индивидуальном уровнях.

Позвольте мне теперь обратиться собственно к лидерству, которое является фундаментальной движущей силой необходимых сегодня организационных преобразований. Миссия нашей школы — Европейской школы менеджмента и технологий — заключается в том, чтобы «готовить новое поколение лидеров XXI века, являющихся профессионалами, предпринимателями, обладающих чувством ответственности, международной перспективой и, в соответствии с европейской традицией, серьезной культурной подготовкой». Разрешите мне рассмотреть каждое из этих качеств в отдель-

ности и более тщательно пояснить, что оно означает.

1. Профессионализм. Это означает, что все лидеры должны овладеть основными управленческими умениями и компетенциями, которые лежат в основе разумного менеджмента и лидерства. В знаменитой немецкой школе для архитекторов и дизайнеров Баухауз (она существовала в 1920-е гг.) настаивали на том, чтобы каждый студент прошел так называемый предварительный курс, перед тем как переходить к более творческой и оригинальной работе. Этот предварительный курс охватывал все основы работы с формой, цветом, материалом и базовые принципы дизайна. В свое время его преподавали такие художники, как Клее и Кандинский. Это был курс не для начинающих, он включал наиболее существенные блоки, из которых строится профессия. То же самое верно и по отношению к компетенциям профессионального менеджера. Хорошие лидеры должны быть отличными менеджерами и иметь глубокое понимание базовых принципов и методов их применения в маркетинге, управлении производством и логистикой, в финансах, контроле, организации и управлении людьми. Они должны быть в состоянии быстро схватывать главное в любой новой управленческой ситуации и уметь задавать необходимые для этого правильные вопросы.

2. Предпринимательские качества. Это означает, что нам нужны лидеры, которые могут проявлять инициативу, а это предполагает, что они должны видеть для этого возможности, создавать образы того, что они пытаются построить, и превращать эти образы в выгодный бизнес. Предпринимательские качества — это относящиеся к бизнесу в целом умения, которыми не овладевают автоматически. Эти умения должны быть приобретены опытным путем на работе, часто с дополнением формального обучения в тех областях, где опыта недостает. Нам нужны предприниматели не только в новых

нарождающихся бизнесах, но и в корпоративных организациях. Это те самые лидеры-«локомотивы», о которых я уже говорил.

3. Международная перспектива. Здесь три момента. Во-первых, это означает, что такой лидер интуитивно обращается к поиску возможностей на международных рынках — речь идет не только об экспорте товаров, но и о нуждах потребителей во всем мире. Во-вторых, это означает поиск источников ресурсов и компетенции в глобальном масштабе, включая технологию, людей, финансирование. Руководители, имеющие международную ориентацию, не удовлетворяются теми ресурсами, которые можно найти у порога, но ищут лучшее в мире. В-третьих, это означает международный склад ума, способность перемещаться по земному шару и легко приспосабливаться к разным культурам. Этому складу ума, конечно же, нельзя научить, он приходит с опытом. Знание языков особенно важно, поскольку они открывают двери для межкультурного понимания.

4. Чувство ответственности. Это означает ориентацию не только на узкие и краткосрочные финансовые цели организации, но и на более широкие долгосрочные нужды отдельных людей и общества в целом. Это не вопрос хорошего имиджа; это необходимо для сохранения приверженности сотрудников, менеджеров, акционеров и самого общества задаче создания долговременных ценностей для потребителей. Ответственное лидерство предполагает большую степень самоконтроля и самоуправления, предотвращающую необходимость вмешательства со стороны корпоративного руководства или органов общественного регулирования, вмешательства, часто удушающего инициативу. Ответственное лидерство все более востребуется, для того чтобы разобраться

с теми нежелательными «радиоактивными осадками», о которых я говорил ранее, в социальной сфере, в сфере культуры, экономической сфере (стяжательство), в экологической сфере, в сфере морали.

5. Культурная база. Если мы хотим, чтобы лидеры имели дело с разнообразными проблемами, мы должны добиваться, чтобы они опирались на широкую образовательную платформу. Именно здесь российские руководители имеют явное преимущество, поскольку разностороннее образование в сфере культуры всегда было визитной карточкой вашей страны.

В прошлом году мне довелось написать две учебные ситуации (два кейса) о российском балете. Одну — о компании «Русский имперский балет», президентом которой является Майя Плисецкая, а управляющим директором — господин Таранда, а вторую — о великом Сергее Дягилеве. Из обеих ситуаций руководители западного бизнеса могут извлечь хорошие уроки того, как находить источники вдохновения для развития современных компаний. В сущности, Дягилев олицетворяет собой все пять качеств лидера, которые так необходимы сегодня. Он, несомненно, был профессионалом, несомненно, — предпринимателем, он с самого начала был «международным» человеком, он имел чувство ответственности перед русской культурой и русским искусством, и он был человеком ренессансного типа, имеющим глубокие знания и компетентность во всех многочисленных областях искусства. Благодаря этим качествам ему и удалось сделать знаменитым русский балет.

Желаю российским менеджерам успехов в воплощении этих идей в жизнь, с тем чтобы Россия со временем заняла достойное ее место в мире, и то, что предсказывал Александр Герцен, со временем осуществилось.

*Статья поступила в редакцию
21 мая 2004 г.*