

пичных проблем на каждом текущем этапе ее жизненного цикла и подготовке к устранению аналогичных проблем на всех последующих этапах.

Для устранения проблем, возникающих в результате изменений, необходимо принимать решения. Последние должны быть такими, чтобы помимо непосредственного устранения проблемы обеспечивали результативность и эффективность организации в текущий момент времени и долгосрочной перспективе (Адизес, 2008). В современных условиях выработку и реализацию таких решений может обеспечить комплементарная команда, т. е. команда взаимно дополняющих друг друга специалистов. Сила такой команды заключается в единстве различий.

Комплементарность команды или общества по определению подразумевает различие стилей и культур. Эти различия порождают неправильные коммуникации и конфликты. Последние просто неизбежны при управлении изменениями. Более того, чем выше темпы изменений, тем острее конфликты. Тем не менее, если задаться целью остановить развитие внутриорганизационных конфликтов, то «по совместительству» можно остановить и развитие самой организации.

Можно говорить о конструктивных и деструктивных конфликтах. Конфликт считается *конструктивным*, когда целое, возникшее из разногласий, будет лучше, чем аккумулярованные различия. И наоборот, когда выстроенное на разногласиях целое или достигнутый консенсус хуже, чем аккумулярованные различия, то конфликт признается *деструктивным*. По какому пути — конструктивному или деструктивному — станет развиваться очередной конфликт, зависит от атмосферы, царящей в команде.

Если это атмосфера *взаимного уважения*, то конфликт обязательно будет развиваться в конструктивном русле и участвующие в нем менеджеры, выслушивая мнения несогласных с ними коллег, смогут чему-то научиться друг у друга. Другими словами, достичь синергетического эффекта и выйти обогащенными из организационного конфликта можно лишь при условии взаимного уважения между членами комплементарной команды.

В свою очередь, человек уважает мнение несогласного с ним оппонента только в том случае, когда он может извлечь из его мнения хоть какую-то полезную для себя информацию. Если, обратившись к оппоненту, человек не узнает ничего нового, что могло бы изменить его первоначальную позицию в конфликтном вопросе, то навряд ли он уважительно отнесется к мнению этого оппонента. В этой связи конструктивизм в решении конфликтных вопросов и взаимное уважение в команде как бы подпитывают друг друга и совместно «работают» на синергию принимаемых решений.

Работать вместе, несмотря на имеющиеся различия, всегда трудно. Однако только преодоление этих трудностей может привести человека к полезному результату. Как только человек поймет это, он будет постоянно искать людей, которые непохожи на него, способны дополнить его точку зрения и обязательно пользуются его уважением. Таких людей называют *коллегами*¹.

Коллеги изначально могут иметь разные точки зрения, но в результате взаимодействия возможна выработка единого мнения. Для коллег важно не то, откуда они стартовали, а то, куда они пришли. Другими словами, в коллегатских (товарищеских) отношениях процесс обеспечивает легитимность результата. Именно процесс, позволяющий прийти к какому-то заключению в обстановке взаимного уважения, является тем ценным инструментом, который может использоваться многократно для выработки согласованных решений. Коллеги учат друг друга, высказывая свое несогласие в уважительной форме.

¹ Collega (лат.) — приходящий вместе.

Значение уважения в современном обществе трудно переоценить. Стремительность происходящих изменений обуславливает большую сложность проблем, возникающих на пути социума и отдельного человека. Различия между стилями и культурами, подразумевающие различие взглядов на то, как следует решать проблемы общества, порождают конфликты как внутри отдельного человека, так и между отдельными людьми, группами, конфессиями, государствами и блоками.

Станут ли человек и общество сильнее или слабее в результате происходящих изменений, зависит от того, как мы будем относиться к различиям. Если мы построим общество, состоящее из коллег, которые уважают мнение друг друга и с выгодой используют имеющиеся различия на основе принципов демократии, то общество станет сильнее. Решения, принимаемые в условиях демократии, не так важны, как важен способ их принятия. Если принятое решение окажется ошибочным, то демократическая система, поощряющая свободу критики и открытое обсуждение проблем, сможет его исправить. Следовательно, чем выше темпы изменений, тем более демократичной должна быть система выработки и принятия управленческих решений на всех уровнях управления.

Другими словами, демократическая организация общества призвана узаконить существование различий и объединить их с помощью взаимного уважения. Демократическое общество как комплементарная команда по определению состоит из индивидов, партий, объединений и религиозных конфессий, которые мыслят и действуют по-разному. В результате общество обогащается. Возникают и развиваются процессы научения, поскольку взаимное уважение способствует перекрестному опылению идеями.

При реализации принятых управленческих решений используются полномочия, власть и влияние, которые, как правило, рассредоточены по различным членам комплементарной команды. Следовательно, требуется объединить интересы разных людей, участие которых необходимо для претворения в жизнь принятых решений. Чтобы разобраться с тем, кого следует, а кого не следует привлекать к реализации принятого решения, и надлежащим образом контролировать этот процесс, необходимо четко представлять себе последовательность действий (процедур) по ходу принятия и реализации решения (рис. 2). Возможности менеджера, ответственного за реализацию решения, определяются тем, в какой мере он контролирует выполнение этих процедур. Так, сбор исходной информации (Π_1) некоторым членом комплементарной команды означает, что именно он определяет, какие факторы будут учтены при принятии решения, и в случае тщательной фильтрации входящих сведений может существенно повлиять на выбор решения. Еще более важной является процедура обработки информации и выработки рекомендаций (Π_2), поскольку менеджер-советник мо-

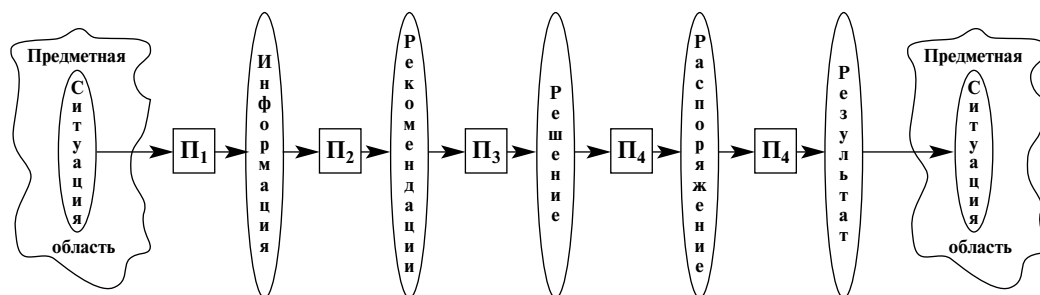


Рис. 2. Типовая схема принятия реализации управленческих решений:

Π_1 — сбор информации; Π_2 — формирование рекомендаций; Π_3 — выбор решения;
 Π_4 — санкционирование решения; Π_5 — исполненные решения

жет направить суждения лица, принимающего решения (ЛПР), в нужное ему русло. Процедура санкционирования выбора решения (П₄) предполагает возможность его блокировки, а процедура реализации решения (П₅) допускает его корректировку или даже искажение. Таким образом, менеджер, отвечающий за осуществление решения, делит контроль над его реализацией со сборщиками информации, советчиками, авторизаторами и непосредственными исполнителями решения.

Поэтому при формировании команды непосредственных исполнителей управленческого решения в нее обязательно надо включить тех, кто обладает необходимыми знаниями и влиянием в данной предметной области, тех, чьими руками (и (или) головами) будет исполняться принятое решение, а также тех, кто имеет юридические полномочия одобрить или отвергнуть выработанное решение. Так как все участники процесса имеют личные интересы, то их деяния могут иметь тенденциозную «окраску» и нуждаться в последующей корректировке теми, кто обладает полномочиями и властью. Чтобы принимаемые решения выполнялись результативно и эффективно, необходимо найти общие интересы и создать бесприкрытые условия сотрудничества исполнителей.

Но это легче написать, чем сделать. Идея создания бесприкрытых условий сотрудничества выглядит замечательно, но воплотить ее в жизнь, а тем более поддерживать длительное время очень не просто. Бесприкрытые ситуации не всегда существуют даже в семьях. Почему же они должны возникать в организациях, сформированных не на основе личных симпатий?..

Всегда существует конфликт интересов. Принятое решение может потребовать незначительных усилий одного участника комплементарной команды и полной самоотдачи другого. Поэтому тот (другой) всегда может отказаться делать то, что будет «работать» исключительно на интересы первого. Следовательно, те, кто имеет полномочия принимать решения, могут испытывать противодействие и тех, кто обладает властью. Последние могут просто симулировать выполнение решений, заявив, что не поняли их до конца, или исказить полученные результаты в свою пользу. В свою очередь, те лица, которые обладают полномочиями, могут изначально принимать решения в своих интересах в ущерб интересам тех, кто обладает властью. Всякий раз, когда имеются противоречия интересов между членами управленческой команды, процесс, призванный обеспечить реализацию принятого решения, может быть очень длительным и весьма затратным.

Выходит, что наличие различных интересов у членов комплементарной команды является еще одним источником конфликтов управления. Конфликт интересов не позволяет обеспечить атмосферу необходимого сотрудничества в процессе выработки и реализации управленческих решений. Возникает вопрос: как перевести конфликт в конструктивное русло, если члены управленческой команды преследуют различные интересы?..

В первую очередь, не следует бороться с конфликтом, а надо постараться сделать его функциональным и извлечь из этого пользу, т. е. заставить конфликт «работать на себя». Для этого вы и, возможно, кто-то еще из участников конфликта должны поступиться своими краткосрочными интересами. При этом очевидно, что ни вы, ни тем более другие участники конфликта не пожертвуете своими интересами до тех пор, пока не поверите, что в обозримой перспективе вам сделают ответную уступку. Таким образом, для реализации принятого управленческого решения помимо взаимного уважения, о котором упоминалось ранее, необходимо *взаимное доверие*. Более того, доверие должно появиться раньше уважения. Человек устроен таким образом, что он может доверять человеку, которого не уважает, если будет уверен, что тот не станет вредить ему со-

знательно. Однако он никогда не будет уважать человека, которому не доверяет. В большинстве случаев он даже не станет его слушать.

Вообще говоря, принцип «ты — мне, я — тебе» является универсальным и лежит в основе всех человеческих отношений, от любви до ненависти. Попробуем обосновать этот тезис.

Чтобы двусторонние отношения были взаимовыгодными, одна сторона должна давать что-то другой, а та должна отдавать ей что-нибудь взамен. Там, где есть взаимное доверие, временной лаг между такими обменах может быть больше, чем там, где взаимного доверия не существует. Акт купли-продажи является ярким примером отсутствия этого лага и может быть взят в качестве начальной (нулевой) точки отсчета человеческих взаимоотношений (рис. 3).



Рис. 3. Ось человеческих взаимоотношений

В отношении любви временной лаг между дарением и получением ответного дара отсутствует. По-настоящему влюбленный человек отдает просто потому, что это обогащает его. Чем больше он отдает, тем богаче становится. Его выгода не в том, что он получает, а в том, что он отдает. Не трудно догадаться, что отдавая себя всего без остатка, можно достигнуть абсолютной любви, которую воплощают Иисус Христос, Пророк Моххамед, Будда.

Мы все имеем возможность любить и дарить любовь. Дарение с целью внутреннего самообогащения в первую очередь проявляется в том, как родители любят своих детей. Ни один нормальный родитель не станет жалеть усилий и средств, направляемых на удовлетворение разумных потребностей своих детей. И делает это он отнюдь не из-за того, что на склоне его лет дети окажут ему ответную услугу и «подадут стакан воды». Некоторые родители, движимые безграничной любовью к своим детям, могут не замечать их порочных склонностей и, стесняясь либо не желая контролировать целевое использование выделяемых средств, могут нанести вред их будущему.

Без любви мы испытываем постоянную потребность что-то брать. И чем больше мы берем, тем более бедными себя ощущаем. Когда потребность брать становится неутолимой, тогда отношения смещаются на левую (отрицательную) половину оси человеческих отношений. Грабеж и ненависть как следствие ненасытной потребности брать могут иметь как материальный, так и моральный оттенок. Можно «обобрать до нитки» партнера по бизнесу и тем самым справедливо «заслужить» его ненависть, а можно «испытать до дна» любовь своего избранника и, бросив его, добиться такого же результата.

Лидер, получивший в управление организацию, должен создать и поддерживать в ней беспроегрышные условия, или так называемые *симбиотические отношения*, основанные на взаимном доверии. Симбиотические отношения ассоциируются с отношениями между друзьями, разделяющими между собой печали и радости. Способ трансформирования потенциально деструктивного конфликта в конфликт конструктивный заключается в создании питательной симбиотической обстановки, способной в конечном итоге принести выгоды всем участвующим сторонам. Поскольку высшей степенью симбиотических отношений является любовь, то формирование духовной основы организации путем возвращения любви и распространения ее на окружающих становится способом существования.

Для реализации такой миссии необходимо иметь хотя бы общее представление о том, как можно изменить организацию, чтобы воцарить в ней атмосферу

взаимного доверия и уважения. И первое, на что следует обратить внимание, — это организационная структура. Она «расписывает» распределение обязанностей, полномочий, власти, вознаграждения и посредством этого определяет поведение организации. Следовательно, необходима структура, позволяющая каждому члену комплементарной команды менеджеров работать в своем стиле в среде, которая располагает к раскрытию его управленческих талантов.

Однако для создания атмосферы взаимного доверия и уважения одной структуры недостаточно. Так как люди имеют разные стили, они должны стремиться взаимодействовать (осуществлять коммуникации) друг с другом наилучшим образом. Следовательно, вторым темпом лидер должен выстроить правильную схему участия менеджеров в принятии управленческих решений. Другими словами, для создания обстановки взаимного доверия и уважения потребуется пересмотреть и при необходимости исправить схемы выработки и реализации управленческих решений.

Но иногда даже изменения организационной структуры и схем выработки и реализации управленческих решений не приводят к желательному результату. Дело в том, что эти структуры и схемы «срабатывают» только тогда, когда они наполняются качественным человеческим материалом. А отдельные люди постоянно ищут повод к ссоре, не вызывают доверия и уважения к себе и не проявляют их в отношении других. Они неуважительно относятся к организации и даже свое согласие на сотрудничество формулируют в деструктивной форме. В этом случае лидеру не остается ничего другого, как избавиться от таких сотрудников и заменить их более подходящими кандидатурами. Собственно, эта работа составляет предмет третьей очереди трансформирования организации.

Таким образом, для превращения организации, в которой нет взаимного доверия и уважения сотрудников, в организацию, сотрудники которой обладают этими качествами, в арсенале лидера должны присутствовать три набора инструментов:

- изменения организационной структуры;
- изменения схем выработки и принятия решений;
- ротации кадров.

В какой мере их использовать и в каком порядке применять — зависит от каждой конкретной ситуации. Однако необходимо помнить, что в условиях несовершенной организационной структуры и неправильных схем выработки и реализации управленческих решений даже хорошие менеджеры начинают вести себя деструктивно.

Как уже отмечалось, конфликты являются постоянными спутниками организационного управления. Успех или неуспех последнего зависит от того, по какому пути пойдет развитие конфликта. Чтобы сделать конфликт деструктивным, не надо предпринимать никаких усилий. Развитие конфликта по деструктивному пути сродни движению по прямому шоссе. Страдая от обиды и несправедливости, человек несется с большой скоростью по этому шоссе и еще ускоряется с каждой минутой. Он повышает голос, говорит быстро, обзывает оппонентов нехорошими словами и даже может выскочить из помещения. Человек не может выносить причиняемую конфликтом боль. Он хочет как можно быстрее дойти до конца конфликтной ситуации независимо от того, каким для него окажется этот конец.

Наоборот, развитие конфликта по конструктивному пути происходит медленно и сложно. Только при медленном и осторожном движении можно заметить предупреждающие знаки и интуитивно «прощупать» правильное направление. Те, кто спокоен и хладнокровен, имеют возможность разрешить конфликт или хотя бы понять его суть, чтобы попытаться с ним справиться. И чем труднее ситуация, тем менее напряженным следует быть. Понимая, что споры, особен-

но с эмоциональными людьми, отнимают много сил, хороший менеджер не теряет головы и никогда не участвует в конфликте в деструктивной, неуважительной манере. Он всегда объективно оценивает ситуацию и даже свое несогласие с оппонентом высказывает в мягкой форме, не проявляя раздражения, но приводя жесткие аргументы. Таким образом, чтобы сделать конфликт конструктивным, необходимо сконцентрироваться на человеческом факторе и его разрешению поручить менеджеру, вызывающему доверие и уважение.

Вообще при подборе и расстановке кадров в организации нужно обязательно учитывать способность человека вызывать и проявлять отмеченные качества. Для технократического и вспомогательного персонала (Дрогобыцкая, 2008) то, что они знают, важнее того, кем они являются. Можно мириться с индивидуальным стилем работы и слабой интеграцией в корпоративную культуру организации до тех пор, пока работники правильно выполняют свои функциональные обязанности, будь то бухгалтера, нормировщика, плановика или маркетолога. Но как только люди переходят в категорию линейных менеджеров, т. е. «встраиваются» в административную вертикаль организации, тогда то, кто они есть, становится важнее того, что они знают. Если менеджер-администратор что-то и не знает, то ему не составит труда узнать это, подучившись, получив нужную консультацию или даже наняв советника. Но если человек не способен вызывать и проявлять доверие и уважение, то он никак не сможет «разруливать» конфликты, которые являются вечными спутниками управленческой деятельности.

В повседневной работе лидер (первый руководитель) должен всегда уважать своих сотрудников, несмотря на то что они имеют другие стили и суждения, и выстраивать систему, воспитывающую взаимное доверие и уважение. В конечном итоге это должно привести к формированию высокой корпоративной культуры, в которой сотрудники являются коллегами, поддерживают между собой дружественные контакты и сотрудничают в плане преодоления конфликтов интересов и достижения стратегических целей развития организации. Отношения сотрудников в такой организации являются симбиотическими и сопровождаются синергетическими эффектами.

К сожалению, желая распространить действие такой корпоративной культуры на все общество, мы вынуждены констатировать, что рыночная экономика и демократия обладают только синергетическими характеристиками и не имеют симбиотического начала: богатые становятся еще богаче, а бедные — еще беднее. Напротив, в социалистической экономике с ее бесклассовым обществом преобладали симбиотические характеристики и присутствовали очень незначительные синергетические возможности. По этому поводу в свое время очень удачно высказался британский премьер-министр Уинстон Черчилль: «Капитализм — это несправедливое распределение богатства, а коммунизм — это справедливое распределение бедности». Очевидно, нужна «золотая середина» — социальная демократия, — которую человечество ищет, но не может найти до сих пор.

В организациях, управляемых не на основе взаимного доверия и уважения, принятие решений требует значительного времени. Зато их реализация происходит быстрее. Люди больше доверяют друг другу и не прибегают к излишнему контролю хода выполнения порученных заданий. В организациях, где нет взаимного доверия и уважения, люди принимают решения очень быстро, потому что делают это в одиночку, но выполнение решения растягивается надолго из-за излишнего контроля и неоднозначной трактовки указаний. Известно, что японцы добиваются успеха и действуют быстро потому, что они затрачивают много времени на совместное принятие решений.

Успех любой социокультурной системы следует интерпретировать как эмерджентное свойство, обусловленное удачным взаимодействием активных элемен-

тов ее организационной структуры. Однако в условиях изменчивой внешней среды удачное взаимодействие не может продолжаться долго и для «продлонгации» успеха нужно постоянно подпитывать его извне энергией управления. Такое положение вещей абсолютно логично следует из общей теории систем, согласно которой любая система стремится к хаосу, если не получает энергии извне.

Как известно, эмерджентные свойства не поддаются непосредственному измерению. Их можно измерять только опосредованно через косвенные проявления. Энергетическая природа управления подсказывает, что успех или неуспех любой организации зависит от соотношения энергетических ресурсов, израсходованных на обеспечение желательного воздействия системы на внешнее окружение, например идентификацию и удовлетворение потребностей клиентов, и энергетических ресурсов, направленных внутрь системы и потраченных на поддержание удачного взаимодействия ее активных элементов, на протяжении определенного периода времени. Это утверждение можно представить следующим образом:

$$U = F(E_m, E_y),$$

где U — уровень достигнутого успеха; E_m — энергия, израсходованная системой на проведение внешнего маркетинга; E_y — энергия, потраченная системой на организацию и поддержание внутренних бизнес-процессов.

В свою очередь, энергия маркетинга (E_m) может быть определена как функция от объема реализованной продукции/услуг и лояльности клиентов, а энергия управления (E_y) — как функция затрат на управление и внутриорганизационные коммуникации:

$$\begin{aligned} E_m &= f(Q, J), \\ E_y &= f(Z, K), \end{aligned}$$

где Q — объем реализованной продукции/услуг; J — чистый индекс промоутеров¹; Z — затраты на управление; K — затраты на внутриорганизационные коммуникации.

Так как энергетический потенциал организации в любой момент времени ограничен, т. е.

$$E_m + E_y \leq E,$$

то количество энергии, остающейся для внешнего маркетинга (воздействия организации на окружающую среду), зависит от количества энергии, расходуемой на управление и внутренние коммуникации. Если вся энергия расходуется внутри организации, то энергии для внешнего маркетинга не остается вовсе, так как управление и внутренние коммуникации имеют более высокий приоритет.

Когда члены комплементарной команды страдают от высокомерия, самоуверенности и гордыни, то среди них будут часто возникать внутренние конфликты. Аналогичная ситуация будет наблюдаться и тогда, когда члены команды страдают от недостатка самоуважения, чувства собственного достоинства и уверенности в собственных силах. Люди могут выглядеть успешными и находчивыми, но быть не способными устанавливать хорошие доверительные отношения и уважать мнения других. Большая часть их душевной энергии расходуется на преодоление внутренних конфликтов. Если в организации отсутствует взаимное доверие и уважение, то затраты на управление и внутренние коммуникации будут очень высокими.

¹ Чистый индекс промоутеров отражает степень приверженности клиентов организации (Райхельд, 2007).

Таким образом, для комплементарной команды наилучшим образом подходит всесторонне сбалансированный человек (Бояцис, Макки, 2007). Если человек высокомерен и самоуверен, как многие современные обладатели дипломов МВА, то он не станет советоваться с линейными исполнителями, обладающими конкретными знаниями, не будет тратить усилий на объединение людей с разными интересами для достижения общих целей, а, уверовав в собственную непогрешимость, будет принимать «сухие» и малопродуктивные административные решения.

Эти люди часто оказываются на вершине административной пирамиды благодаря тому, что они знают, а не тому, кто они есть. Они не имеют опыта, который обеспечивал бы им благоразумие и зрелость решений. Они не созревали в «естественных» условиях, не знают горечи поражений, не научились извлекать опыт из собственных ошибок, не проходили через муки ада, не чувствуют чужой боли, а следовательно, не могут быть хорошими менеджерами.

Такой вердикт справедлив и в том случае, если человек не имеет должного самоуважения, он испытывает недоверие к себе, очень обеспокоен тем, что о нем думают другие, и все время выясняет, что он должен делать. Его терзают внутренние конфликты, он напряжен и распространяет вокруг себя страдание. Такой человек также не может быть хорошим менеджером.

Прежде чем сомневающийся в себе человек установит доверительные отношения с другим человеком, он должен установить эти отношения в себе. Он должен уважать себя и доверять самому себе. Его уважение к собственной уязвимости и уверенность в том, что в конце концов он найдет верное решение, приведут его к успеху. Личный успех — это не цель, а условие «путешествия» человека по жизни. Самоуважение и вера в свои силы являются необходимыми условиями успеха. Человек должен верить в себя и любить себя. А любить себя — это значит принимать свои внутренние конфликты и интегрировать разум, тело, эмоции и дух в единое целое для их преодоления. Именно такое состояние внутренней гармонии и способности принимать себя таким как есть делают человека привлекательным и успешным. Таким образом, успех зависит от того, кто есть человек, а не от того, что он имеет. То, что он имеет, это следствие того, кто он есть, а кто он есть не зависит от того, что он имеет. Отсюда вывод — *успех приходит изнутри*.

Слишком многие организации беспокоятся исключительно о стратегическом планировании и о победе в конкурентной борьбе. Они подобны нашей стране, которая долгое время расширялась на границах и разрушалась в центре, забывая о том, что успех приходит изнутри. Если мы сильны внутри, мы можем справиться с любой внешней проблемой и превратить ее в благоприятную возможность. Если мы слабы внутри, то каждая внешняя возможность будет восприниматься как проблема. Следовательно, магистральный путь к улучшению результатов и развитию организации начинается не с изменения стратегии, а с изменения внутренней среды. Как только изменится внутренняя среда, разрабатывать и реализовывать новую стратегию станет легче. Без изменения внутренней среды реализация даже самой лучшей стратегии столкнется с большими трудностями.

Изменение внутренней среды предполагает институциональные изменения. В данном случае под институтами подразумеваются устойчивые правила взаимодействия активных элементов системы, закрепленные как на формальном (законы, инструкции, регламенты, уставы...), так и на неформальном (традиции, «неписанные» законы, «джентльменские» соглашения...) уровнях (Норт, 1997). Каждая функциональная связь регламентируется своими правилами, т. е. подчинена институциональному регулированию. Другое дело, что мы не всегда

их знаем и (или) понимаем. Когда эти правила нарушаются (осознанно или неосознанно), функциональная взаимосвязь разрушается и возникает проблема.

Решением возникающих организационных проблем занимается комплементарная команда менеджеров, работающая на принципах взаимного доверия и уважения. Разумеется, последние невозможны без приверженности членов команды согласованным правилам поведения. Следовательно, институализация командной работы предполагает администрирование процесса управления. Последнее должно осуществляться по принципу «все, что не вызывает доверия и уважения, должно быть запрещено, а все, что укрепляет доверие и уважение, должно поощряться». Выполнение этой важной заповеди и поддержание гармонии между оргструктурой, функциями, процессами и персоналом на всем жизненном цикле организации — залог успешного стратегического развития.

Источники

Адизес И. Управляя изменениями: как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. СПб., 2008.

Бояцис Р., Макки Э. Резонансное лидерство: совершенствование и построение плодотворных взаимоотношений с людьми на основе активного сознания, оптимизма и эмпатии. М., 2007.

Дорогобыцкая К. С. Организационный дизайн в информационном обществе. М., 2009.

Райхельд Ф. Книга о настоящей прибыли и реальном росте. М., 2007.

Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. М., 1997.