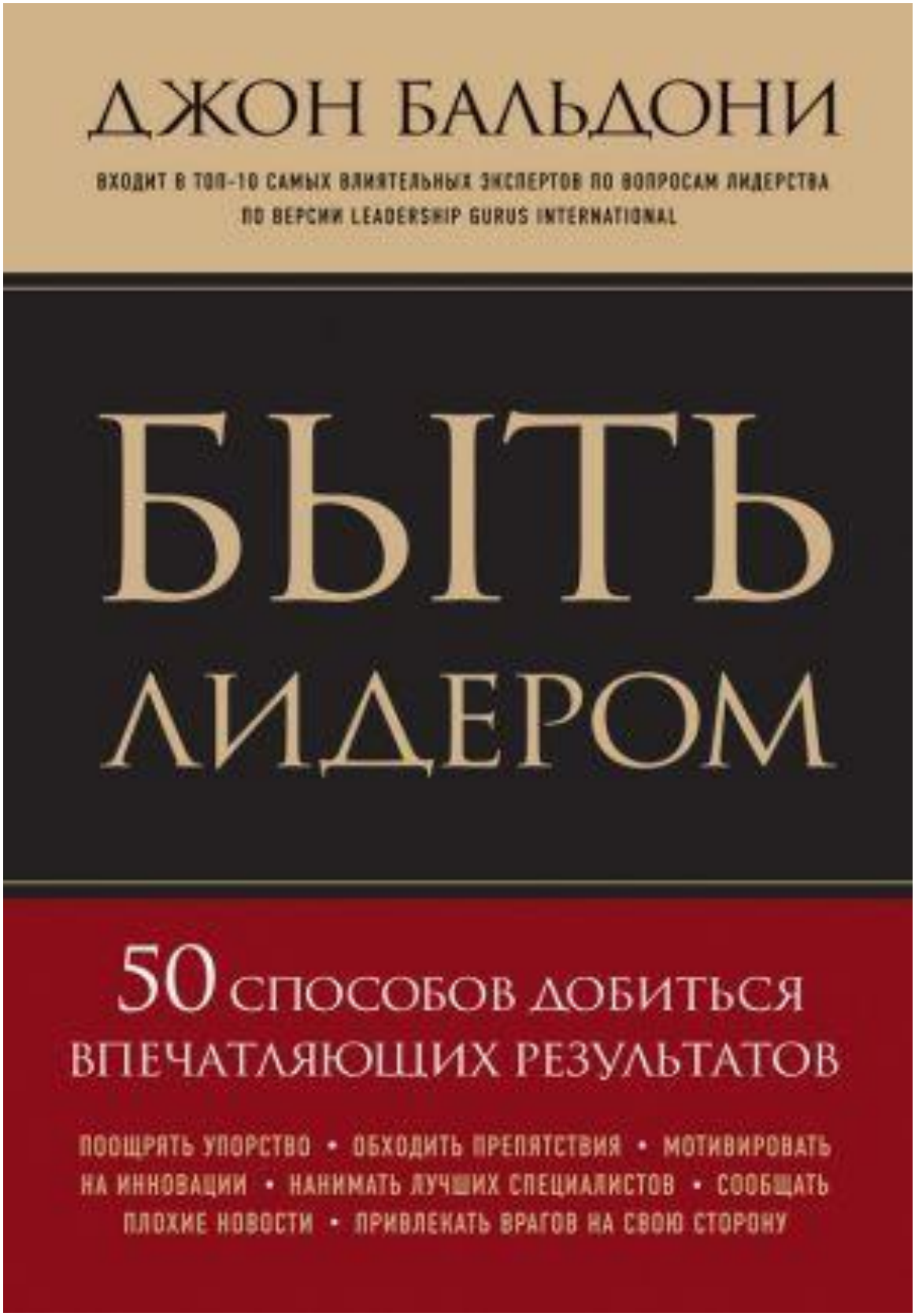
Джон Бальдони
Быть лидером



http://www.litmir.netЭксмо; Москва; 2014
ISBN 978-5-699-70027-1

Аннотация

Что делает великого лидера исключительным, как ему удается вдохновлять людей следовать за ним? Ответы на эти вопросы вы найдете в книге Джона Бальдони, одного из 10 самых влиятельных экспертов по вопросам лидерства по версии Leadership Gurus International. Следуя советам Джона Бальдони, любой начальник сделает так, что люди поверят ему и захотят, чтобы он ими руководил. Вы узнаете, как поощрять упорство, обходить препятствия, защищать свои идеи, мотивировать на инновации, нанимать лучших специалистов, сообщать плохие новости, справляться с кризисами и поражениями, привлекать врагов на свою сторону.

Быть лидером. 50 способов добиться впечатляющих результатов
Джон Бальдони
Психология. Искусство лидера

Что делает великого лидера исключительным, как ему удается вдохновлять людей следовать за ним? Ответы на эти вопросы вы найдете в книге Джона Бальдони, одного из 10 самых влиятельных экспертов по вопросам лидерства по версии Leadership Gurus International. Следуя советам Джона Бальдони, любой начальник сделает так, что люди поверят ему и захотят, чтобы он ими руководил. Вы узнаете, как поощрять упорство, обходить препятствия, защищать свои идеи, мотивировать на инновации, нанимать лучших специалистов, сообщать плохие новости, справляться с кризисами и поражениями, привлекать врагов на свою сторону.

Джон Бальдони
Быть лидером. 50 способов добиться впечатляющих результатов
John Baldoni
LEAD BY EXAMPLE: 50 Ways Great Leaders Inspire Results
© 2009 John Baldoni
Published by AMACOM,
a division of American Management Association, International, New York. All rights reserved
© Деревянко Е., перевод на русский язык, 2014
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2014
Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.
© Электронная версия книги подготовлена компанией ЛитРес (www.litres.ru)

*

Отзывы о книге «Быть лидером. 50 способов добиться впечатляющих результатов» Джона Бальдони

Рекомендации Бальдони полностью соответствуют потребностям руководителя нашей эпохи. Если вы последуете хотя бы одной из них, то станете еще более эффективным руководителем, потому что ваши соратники будут вдохновенно следовать за вами.

Джим Мур, бывш. Главный руководитель обучения в BellSouth, Nortel и Sun Microsystems

У Джона Бальдони есть замечательная способность избавляться от сложностей руководства и предлагать действительно дельные советы. Его полезные мысли найдут широкий отклик среди менеджеров всех уровней.

Пол Михелман, руководитель отдела продвижения новой продукции, Harvard Business Digital, Harvard Business Publishing

Каждая новая книга Джона Бальдони становится событием, а это, наверное, его лучшая книга. Она написана так легко, что прекрасно запоминается. Это будущая классика жанра.

Дэвид Майстер, авторитет в деле управления фирмами профессиональных услуг и автор First Among Equals и Trusted Advisor

Книга представляет уникальный подход к руководству. Уверен: книга станет настольным пособием для менеджеров, желающих превратиться в лидеров, и для руководителей, желающих стать настоящими лидерами.

Гэри Бич, почетный издатель CIO Magazine

Бальдони предлагает нам просто-и-понятно-устроенный аппарат, с помощью которого руководители могут делать добрые дела, руководствуясь личным примером, личным участием, преодолением трудностей и первоочередной заботой о коллективе. Именно на эти четыре части разбиты 50 уроков мэтра Бальдони. В мире, отравленном газетными заголовками о преступных деяниях руководителей, появилась книга, рассказывающая о том, как правильно поступают высокоэффективные лидеры.

Ник Нислей, Исполнительный директор Банффского центра повышения квалификации руководящих работников, г. Банфф, Канада

Джон Бальдони пристально наблюдает за руководителями, и его последний труд является истинным кладезем знаний о передовых приемах менеджмента. Это практическое руководство, наполненное мудрыми советами и напутствиями для лидеров всех уровней. Книга, написанная четко и понятно, представляет собой квинтэссенцию эффективного и устойчивого руководства. Насколько лучше стал бы мир, если бы власти предержащие претворяли в жизнь то, о чем говорит Бальдони.

Джордж И. Рид, доцент кафедры исследований лидерства факультета руководства и обучающих наук Университета Сан-Диего

Совет в области руководства полезен любому менеджеру, вне зависимости от опыта. Когда наступит ваш черед получить его, возьмите эту книгу Бальдони. В ней сделан упор на характер и ценности истинного руководителя и даны конкретные советы, как поступать в тяжелых ситуациях с коллективами и отдельными сотрудниками. Чтение этой книги позволит вам стать настоящим лидером.

Джо Питель, юрисконсульт

Моей матери Марте У. Бальдони, которая научила меня писать, а также многому другому

Пролог

В основе руководства должна лежать доброжелательность… выраженное чистосердечное стремление помогать своим сторонникам… В качестве лидеров нам нужны отзывчивые люди, которые способны приносить пользу настолько большую, что сама необходимость в их должностях отпадает… Как бы странно это ни прозвучало, но власть великих руководителей состоит в том, что они раздают ее людям.

Адмирал Джеймс Б. Стокдейл

Принимать руководящую должность сложно всегда – будь то пост бригадира или генерального директора компании. Если все идет хорошо, можно говорить о руководстве, если нет – о катастрофе. Именно от человека зависит, насколько удастся убедить людей в том, что именно он обладает способностями руководить ими.

Лидеры – это личности, благодаря которым все идет хорошо. Один из лучших способов достичь такого результата – дать людям основания поверить в тебя. Звучит просто, но иногда для этого может понадобиться целая жизнь. Здесь не существует обходных путей, но есть вехи. Работа управленца – поддерживать работу системы; дело руководителя – запустить систему, вовлекая в этот процесс окружающих. Сделать это можно четырьмя способами:

1. Подавать правильный пример. Наши представления о лидере во многом основываются на образе офицера-кавалериста девятнадцатого столетия. Такие люди заслуживали свои звания и должности благодаря тому, что лучше всех сидели в седле, были самыми меткими стрелками и могли перепить любого однополчанина, не говоря уже о том, что были любимцами дам. (1) В этом есть зерно истины: кавалерийские офицеры выдвигались в руководители благодаря своим умениям не просто делать что-то, но делать

это очень хорошо. Сотрудникам необходимо знать, что их лидер обладает всеми необходимыми качествами для блестящего выполнения обязанностей. В наши дни руководящая работа не связана с большими физическими нагрузками (если не считать разъездов по миру), но требует развитых навыков критического мышления.

2. Быть на своем месте. В индустрии развлечений принято повторять: это шоу-бизнес (с акцентом на слове «шоу»). Это означает, что продюсеры должны фонтанировать идеями, а актеры полностью отдаваться своим ролям. Такой же подход применим к руководящей работе. Вы должны показать: вы – главный, у вас есть все, что для этого необходимо. И, главное: вам все это очень нравится. Посмотрите на видеозаписи Рональда Рейгана в роли президента: его лучезарная улыбка и уверенная походка не оставляли сомнений – в его работе ему нравится абсолютно все. И как профессиональный актер он умел передать свою уверенность окружающим. Быть на своем месте – значит приложить все силы к тому, чтобы установить контакт с людьми. Это не лицемерие – если вы искренне стремитесь передать свое понимание ценностей окружающим, контактируете с ними по-настоящему.

3. Преодолевать трудности. Очень немногим людям удается достичь вершин власти без того, чтобы по пути к ним не потерпеть поражений. Нет ничего зазорного в том, чтобы упасть; важно, как вы поднимаетесь. Если вы делаете это, спокойно признав свои ошибки, исправляя их учебой, практическими занятиями или приобретением нового опыта, то доказываете свою стойкость. Работникам нужны руководители, способные гнуться, но не ломаться. Люди должны быть уверены: у их руководителя хватит силы духа смотреть в лицо угрозам, они обладают силой воли, чтобы выстоять в трудное время. Но вместе с тем они должны понимать, что их лидер достаточно умен, чтобы уклоняться от опасностей, грозящих организации гибелью. Толковые руководители точны в выборе нужного момента, они умеют настоять на своем.

4. Коллектив – прежде всего. Руководство – не одиночное выступление: лидер указывает путь, ношу несут другие. Поэтому ответственное лицо заслуживает доверия в процессе совместной работы с коллективом и при условии того, что отдает должное заслугам людей в случае любого успеха. Уважением в сердцах и умах сторонников пользуются лишь те лидеры, которые остаются у руля, когда компания переживает нелучшие времена.

Командование поручают; лидерство – заслуживают. Этой старинной пословицей руководствуются военные. Человека назначают на руководящую должность, но заслужит ли он уважение и доверие своих подчиненных, зависит от него самого. Главное в этом – личный пример. Последователи награждают своего лидера доверием, если видят, что он работает во благо коллектива: поддерживает, развивает, воспитывает и защищает своих людей и в удачное, и в трудное время. Аналогичным образом зарабатывают доверие и отдельные личности. Менеджеры, которые в первую очередь заботятся об интересах сотрудников, находя способы помочь их развитию, карьерному росту и расширению сфер ответственности, становятся не просто менеджерами. Они превращаются в лидеров, заслуживающих свое право на эту роль тем, что люди поверили в них.

Что нужно руководителю

Истинный лидер – тот, кто стоит во главе коллектива, проявляя решительность, властность, убежденность и человечность. Руководители – тоже люди. У них есть свои достоинства и недостатки. Они могут выглядеть сильными и смелыми – и через минуту оказаться несколько смущенными. Ведь лидерство – всего лишь часть человеческой природы.

В этой книге рассказывается о том, как лидеры могут максимально полно использовать свои лучшие качества в стремлении к построению доверительных отношений и достижению результатов.

Вы можете прочесть книгу в один присест от начала до конца – или выбрать то, что актуально именно для вас в качестве руководителя или человека, претендующего на таковую роль в будущем. Помните, что руководители не появляются на свет титулованными. Они заслуживают свои регалии, думая и действуя во благо своих организаций и их работников.

Такое руководство зачастую требует трудных размышлений и жестких действий. В книге вы найдете рекомендации, которые будут полезны в трудных ситуациях, а также советы, основанные на понимании сущности руководства.

Собранный здесь материал является плодом долгих лет моего преподавания и консультаций руководителей высшего звена на тему методов и навыков эффективного лидерства. Изложенные на этих страницах идеи не обязательно принадлежат мне: часто они исходят от людей, с которыми я имел честь общаться. Некоторым требовались мои советы – но у каждого из них учился и я.

Итак, читайте – и лидируйте!

Часть I

Подавать правильный пример

Урок 1

Все начинается с характера

Характер подобен дереву, а репутация – его тени.

Мы заботимся о тени, хотя на самом деле должны заботиться о дереве.

Авраам Линкольн

Возможно, лучшее определение характера – это то, о чем вы думаете, когда считаете, что вас никто не видит. Он определяет вашу личность и формирует основу лидерских качеств. Они невозможны в отсутствие характера; при наличии характера они расцветают.

Характер – это человек. Лидеры проявляют характер, отстаивая свои ценности, следуя своим принципам – и придерживаясь их в своей повседневной жизни. Сотрудники ждут от своих менеджеров не только руководства, но и примеров того, что нужно делать. Это очень просто сказать, но намного труднее воплотить. Ваш хороший характер может помочь в момент приема на работу, но действительно важно именно то, как вы будете использовать его.

Очень многое из того, чем мы восхищаемся в настоящих лидерах, происходит из их характеров. Одной из ярких особенностей лидеров, как их описывает Джим Коллинз в своей книге «От хорошего к великому», является их способность ставить превыше всего интересы своей организации. Сотрудникам это нравится, поскольку означает, что кто-то думает и о ситуации в целом, и о роли в ней каждого человека. В любой организации достаточно людей, которые в первую очередь думают о других. Важно выявить их и поставить на должности, в которых они смогут преуспеть. Такие действия создают характер организации.

Характер имеет значение

Тщательное соблюдение репутации добропорядочного человека должно подавать пример поведения всем остальным. Ваш хороший характер может помочь в момент приема на работу, но действительно важно будет именно то, как вы его используете. Многие из работников компаний, попавших в скандальные ситуации, связанные с коррупцией, не являлись соучастниками преступных действий своих руководителей, но тем не менее поплатились за них своими рабочими местами, потерей пенсий или потерей репутации. Сотрудники заметят, что их начальник пытается ловчить, когда он, к примеру, подгоняет цифры отчета. Очень скоро настроение «а так все делают» начнет отравлять атмосферу организации, которая станет терять не только моральный дух, но и свою репутацию.

Определите сферы ответственности. Никогда не стоит думать, что люди знают, за что они отвечают; объясните им это, а затем попросите рассказать о своей сфере ответственности. Менеджер должен убедиться в том, что сотрудник понимает правила цивилизованного и правильного поведения на рабочем месте, и настаивать на том, чтобы он поступал согласно установленному порядку. Это значит, что нужно вновь и вновь объяснять: вежливость, сотрудничество и взаимодействие являются элементами должностных обязанностей каждого работника. Конкретно объясняйте человеку, в чем он неправ: например, проявил грубость, несговорчивость или неумение взаимодействовать с другими людьми. Это не абстрактная манера поведения – но вполне конкретные нарушения обязанностей.

Правильно возлагайте ответственность. Когда люди хорошо выполняют работу, их обычно вознаграждают за это – по крайней мере, в хороших компаниях дело обстоит именно так. Но когда люди оступаются, бывает, что ответственность за это уходит на нижние ступени корпоративной иерархии. Например, в военной тюрьме Абу Грейб наказания в первую очередь получили сержантские чины и рядовые. За исключением бригадного генерала Джанис Карпински, никто из старших офицеров не понес наказания. Это послужило плохим прецедентом не только для армии, но и для иностранных наблюдателей.

Требуйте действий, а не слов. Каждая организация претендует на то, что придерживается определенных этических принципов: правила существуют даже в преступных сообществах. Но, как говорится, важны не слова, а дела. Посмотрим, к примеру, на звездного исполнителя, который всегда существенно опережает достижения остальных сотрудников. Менеджеры часто предпочитают закрывать глаза в случае, если этот человек по-скотски относится к своим товарищам по работе: то, что сходит с рук звезде, оказывается непозволительным для других. Постепенно польза от присутствия суперзвезды начинает сходить на нет, потому что хорошие работники, которых не устраивает такое поведение коллеги, находят для себя другие места работы, и в подразделении остаются только середнячки, которым попросту некуда идти. Очень скоро дела в компании начинают портиться, зачастую приводя ее к краху. Возможно, такой финал заслужен, но какой ценой? Хорошие работники ушли, результаты ухудшились, организация понесла потери. Лучше было бы отвести зарвавшуюся суперзвезду в сторонку и строго предупредить о недопустимости подобного поведения.

Ставьте людям сложные задачи. Если вы хотите, чтобы люди росли и развивались, давайте им трудные поручения. Экстремальным примером в этом смысле может служить спецназ американской морской пехоты. Их физическая и психологическая подготовка изнурительна до такой степени, что люди оказываются на грани срыва. Понятно, что всем это не нужно, но если вы хотите иметь в своем распоряжении парней, готовых десантироваться с вертолетов на зарубежной территории под покровом ночи для охоты на плохих парней, вам нужны люди, закаленные в противостоянии трудностям. С точки зрения менеджмента, подготовка людей к руководящим ролям означает предоставление им возможностей развивать свои навыки – но не в стенах учебных аудиторий, а в реальных рабочих ситуациях. Надо внимательно наблюдать, что и как они делают. Кроме конкретных результатов важно посмотреть на то, как они взаимодействовали с командой. Они работали в контакте с людьми – или в противодействии с ними? Нужны лидеры, которые могут сплотить людей для достижения общих целей. А это означает наличие характера.

Поощряйте хорошие дела. Один из лучших способов увидеть, как вознаграждаются добрые дела – посмотреть на школьные или студенческие спортивные команды. Обратите внимание на то, кого выбирают их капитанами. Это не всегда самые одаренные из игроков, но обязательно те, кто особенно ярко проявляют себя по отношению к окружающим, показывают личный пример. Первыми появляются на тренировке и уходят с нее последними. Часто они обучают коллег по команде тонкостям игры, но чаще – тонкостям взаимоотношений с тренером, инструктором или другими игроками. Это лидеры команды, которые пользуются уважением ее членов. Менеджеры могут найти похожих людей в собственных коллективах. Когда они выявлены, правильным решением будет поставить их на позиции, где их пример будет наиболее поучительным для остальных. Еще лучше поступают менеджеры, регулярно расширяющие таким людям сферу их ответственности и полномочий, чтобы их позитивное влияние становилось все более действенным.

Решительно избавляйтесь от жуликов. Тех, кто допустил управленческую ошибку, следует поправлять и учить, но от людей, сознательно идущих на нарушение этических принципов, следует избавляться незамедлительно. Это послужит сигналом о недопустимости подобного для остальных. Если вы спустите это на тормозах или, как минимум, не примете строгие меры в связи с происшедшим, то сделаете возможным дальнейшие нарушения, которые в итоге приведут к печальным последствиям.

Почему так важен характер

Характер человека представляет собой особую ценность. Если ваше управление не рассчитано на долгую перспективу, ваше отношение к сотрудникам не очень важно. Но если вы нацелены на долгосрочное руководство, личные качества людей, которых вы нанимаете на работу, удерживаете и поощряете, может сообщить многое о вашей организации. Именно эти люди принимают решения, которые, в конечном счете, становятся продуктами и услугами, оплачиваемыми потребителем.

Урок 2

Знать, что вы знаете (и чего – не знаете)

Армия ослов под предводительством льва намного сильнее армии львов под предводительством осла.

Джордж Вашингтон

Скажем прямо: при нехватке мозгов руководить невозможно никак и никем. Это ясно, как божий день. Хорошие руководители – те, кто проявляет достаточно мудрости в понимании границ своих возможностей и способностей.

На днях мне позвонил приятель и рассказал историю о том, как клиент отказался следовать его рекомендациям. Приятеля интересовали два вопроса: 1) Насколько правильными были его советы? и 2) Что ему делать с полученным опытом? Положительной составляющей ситуации было то, что она никому не нанесла ущерба. Компания клиента продолжала доверять моему приятелю, а сам клиент был вполне доволен решением не использовать данные ему рекомендации. Мне показалось, что советы приятеля были вполне разумными, соответствовали стандартам практики и адекватно учитывали корпоративную культуру клиента. Не вполне адекватен ситуации был сам руководитель. И что здесь необычного? Только то, что мой приятель осмыслил ситуацию и сделал необходимые выводы. Такая рефлексия настолько нехарактерна для современной корпоративной культуры, что любой подобный пример следует приветствовать.

Чему вы научились?

Изобретатели склонны к самообучению по природе своих занятий. Их благосостояние зависит от способности увидеть возможность в том, что другие считают невозможным. Методом проб, ошибок и исключений они приходят к правильному решению и изготавливают макет или прототип. Но на этом настоящие изобретатели не останавливаются – и продолжают изыскания. Любопытно смотреть на первые эскизы знаменитых изобретений: от телефакса и телеграфа – до копировального аппарата и компьютера; лишь в очень немногих можно различить черты того, что представляет собой готовый продукт. Усовершенствования и дополнения могут вноситься другими, но именно автор завершает процесс, выясняя вновь открывающиеся возможности и свойства своего детища.

Один из моих клиентов как-то рассказал о своем боссе, который говорил, что работа не закончена до тех пор, пока вы не определили, чему именно научились, выполнив ее. Глубокое изучение причин неудачи является общепринятым явлением, но удачные проекты редко становятся объектами пристального внимания. Но ведь из каждой ситуации можно извлекать уроки. Это не самокопание, это самообучение. Менеджеры могут поощрять его несколькими способами.

Установите порядок. Менеджмент представляет собой процесс формирования планов и работу по их воплощению в жизнь. Если вы хотите поощрять развитие самообучения, занимайтесь этим на совещаниях с персоналом. Фокус занятий должен быть направлен не на отдельных сотрудников, а на команду в целом. Регулярно, примерно раз в месяц, выделяйте время на обсуждение достижений коллектива: того, что было сделано хорошо и что нуждается в улучшениях. Сосредоточьте внимание именно на командной работе, а не на отдельных сотрудниках. Затем подведите итоги и дайте свои рекомендации в отношении того, что в следующий раз можно сделать лучше.

Навострите уши. Прислушайтесь к разговорам в коридорах. Когда команда работает слаженно, в воздухе витает энергия, и это можно почувствовать по оживленному тону

общения людей. Это видно и по их уверенному поведению. Когда дела идут неважно, все происходит ровно наоборот. Люди начинают ругать все и вся, не исключая самих себя. Менеджеры обязаны улавливать такие сигналы и предпринимать необходимые действия. Если все идет как по маслу, надо просто присматривать за тем, чтобы не сбить волну. Если же налицо признаки бедствия, надо бросить утопающим спасательные круги, вытащить на берег и выяснить, что можно сделать для того, чтобы помочь им. Первые шаги к пониманию происходящего вы совершаете, когда начинаете к нему прислушиваться.

Обратите внимание на «мертвые зоны». Менеджер может не обратить внимания на помеху – так, как иногда случается с водителями. Наши собственные сильные стороны и слабости зачастую выпадают из зоны обзора. Высветить их поможет оценка по методу «Триста шестьдесят градусов», который подразумевает совместную работу коллег, боссов и подчиненных. Критически важно то, как менеджер использует информацию, полученную в результате оценки. Игнорировать ее – глупо и недальновидно. Когда же ответом на нее становятся действия, это свидетельствует о желании выучить урок и пролить свет на темные места. Важный совет: исправляйте недостатки по очереди – это увеличит шансы на успех.

Учиться у всех

По своей природе самообучение сосредоточено на отдельной личности. Это нормально, но процесс самопознания должен быть открыт и для рекомендаций со стороны. Например, если вы работаете директором по продажам в компании по производству игрушек и видите, что запуск нового товара проходит неудачно, нужно немедленно выйти из своего кабинета и начать задавать вопросы.

Что происходит с рекламой? Правильно ли маркетинг определил целевую аудиторию? Достаточно ли товара на полках магазинов и хватит ли его, если мы начнем стимулировать спрос? Если директор по продажам сидит перед компьютером, вместо того чтобы выходить «в поля» и решать вопросы с коллегами по центральному офису, новый товар будет обречен на неудачу. Из такого результата будет сделано множество выводов; первым из них будет тот, что директор по продажам делал свою работу недостаточно хорошо.

Самообучение является одной из форм размышления. Само по себе оно является мощным инструментом, который дает возможность продвигаться в двух направлениях. Во-первых, заставляет задаться вопросами относительно своего коллектива, своего босса и своей организации. Во-вторых, самообучение, по определению, ставит перед необходимостью пересмотреть мнение о себе. Обычно мы бываем не так хороши, как могло казаться, но и не настолько ущербны, как думаем о себе под гнетом обстоятельств. Однако готовность непредвзято и скрупулезно оценить свои достижения требует немалого мужества. В эпоху, когда давление конкуренции так же сильно ощущается внутри организации, как и во внешней среде, любое кажущееся проявление слабости может быть воспринято подобно капле крови, видимой в воде акулами. Но процесс самообучения не предусматривает кровопускания – но требует детального исследования себя и своих действий с тем, чтобы достичь успехов. Тот, кто размышляет об этом, извлечет необходимые уроки – в противовес тому, кто неустанно смотрится в зеркало, наслаждаясь собственным отражением.

Внимательный взгляд на себя

Появляется все больше признаков того, что перед лицом серьезных вызовов последнего десятилетия – ухудшение состояния экономики, кризис в корпоративном управлении, угроза глобального терроризма и существенное сокращение жизненного цикла практически всех товаров – многие компании предпринимают попытки переоценки ценностей, чтобы понять, обладают ли они всем необходимым для успеха в новых условиях. В кабинетах высшего руководства и в производственных помещениях поселился страх. Тревога руководителей связана с вопросом о наличии в компании людей, способных обеспечить ее дальнейшее развитие. Насколько эти люди образованы и обучены, обладают ли они смекалкой и творческим потенциалом для того, чтобы справляться с сегодняшними проблемами? На рабочих местах эти страхи становятся более персонализированными: достаточно ли я квалифицирован для своей работы и будет ли у меня работа вообще?

Подобные сомнения не являются уникальной чертой нашего поколения. Они всегда были присущи бизнесу, и сегодняшние отличаются от прежних лишь масштабом конкурентной борьбы (ставшей глобальной) и скоростью изменений (они происходят мгновенно). В то же время вы тоже не стоите на месте: упорно стремитесь к переменам. Реалистическое восприятие действительности имеет массу достоинств, и вот какими способами его можно развивать.

Встаньте перед зеркалом. Арт Линклеттер, которому за девяносто, развлекает обитателей домов престарелых. Подобно тому, как он веселил детишек позапрошлого поколения, сегодня он напоминает престарелым сверстникам, что для бодрости и здоровья полезно улыбнуться самому себе. Линклеттер призывает их встать нагишом перед зеркалом. Конечно, это требует определенного мужества, но это не просто мужество – но и честная готовность признать границы собственных возможностей. В семьдесят пять вы не так стройны и подтянуты, как были в двадцать пять, но наверняка вы стали намного мудрее. Похожим образом менеджеры могут «подносить зеркало» к своим подразделениям: для того чтобы их сотрудники увидели, что они собой представляют и в чем заключается их личный вклад в работу команды. Первым жизненно необходимым этапом является самооценка и оценка коллектива.

Будьте нетерпимы к посредственности. Быть реалистом не означает, что нужно соглашаться на что-то за неимением лучшего. Если ваша команда выполнила задачу не в полном соответствии с предписанными требованиями, вы можете согласиться принять это, поскольку несогласие могло бы поставить под угрозу запуск нового продукта или услуги. Но при этом ваша обязанность менеджера будет заключаться в детальном разборе причин несоответствия предложенного решения ожиданиям.

Соберите коллектив для выяснения ситуации; потребуйте полного отчета от каждого из сотрудников. Возможно, требования были завышены или выделенных ресурсов оказалось недостаточно.

Поработайте совместно над тем, чтобы найти способы избегнуть подобных недочетов в будущем. Согласиться с тем, что «это и так неплохо» – на самом деле очень плохо. Терпимость к посредственным результатам быстро приведет к ситуациям, в которых «достаточно плохо» будет расцениваться как «достаточно неплохо». А это – верный путь к провалу.

Эффективно используйте то, что у вас есть. Одним из невоспетых достоинств успешных менеджеров является их умение полностью задействовать способности людей, которые находятся под их руководством. Людей с творческой жилкой они направляют туда, где требуется умение сформировать идею – например, в маркетинг. А тех, кто склонен изучать детали, ставят на должности, подразумевающие кропотливую работу с объектами, например, в бухгалтерии или в планировании. Те, кто обладает хорошими навыками работы с людьми, оказываются в отделах продаж или работают с клиентами. Такие менеджеры поощряют людей развивать свои навыки или приобретать новые на учебных курсах или тренингах. Когда перед коллективом встают новые задачи, эти руководители хорошо понимают, в чем именно ограничены возможности имеющейся команды – и набирают новых сотрудников с соответствующими навыками и способностями.

Стремитесь в будущее. Самоуспокоенность может служить дополнением к реалистичному взгляду на вещи, но допускать этого не следует. Возможно, вам вполне хватает того, что есть в виде продуктов или услуг, но вы можете – и должны! – нацеливать людей на большее. Не в смысле еще более упорной работы, а в смысле проявления творческих подходов. Руководители должны внимательно прислушиваться к идеям рядовых сотрудников, которые хорошо знают, чего хотят и о чем могут мечтать клиенты, с которыми они постоянно общаются. Как менеджеру, вам необходимо нанимать людей с прицелом на будущее.

Реализм, нацеленный в будущее

Неотъемлемым элементом роста и движения вперед является смелость руководителя.

Например, Чак Ньюман решил сыграть на том, что становится не нужным: речь идет о старых сотовых телефонах. Его компания ReCellular является лидером в области поставок восстановленных сотовых телефонов заинтересованным компаниям. Аппараты, не подлежащие восстановлению, направляются на переработку во вторсырье. Все, что для этого потребовалось – способность усмотреть возможность в том, что другие сочли бесполезным хламом. Как сказал Ньюман в интервью журналу Forbes: «В основном, мы просто подбираем то, что валяется под ногами. То, что люди хвалят нас за способность предвидения, меня просто забавляет». Возможно, это и не самый увлекательный из бизнесов, но сочетание его реального взгляда на вещи с творческой жилкой предпринимательства приносит неплохие прибыли.

Реализм – действенное противоядие чересчур оптимистичным финансовым прогнозам. Кроме того, он помогает в случае завышенной самооценки. Анализируя личности преступников из высших эшелонов корпоративного мира, можно убедиться в том, что эти люди воспользовались излишним доверием, которое было предоставлено им как руководителям. Доверие руководители должны заслуживать своими действиями, направленными на благо клиентов, акционеров и рядовых сотрудников. Но руководство – не сольное выступление: в нем должен принимать посильное участие каждый член коллектива. А это требует вклада каждого члена команды в успешную работу организации.

Урок 3

Ответственность – во главе угла

Если что-то идет плохо, то это из-за меня.

Если что-то идет весьма неплохо, то это из-за нас.

А если все пошло отлично, это – ваше достижение.

Вот и все, что нужно для того, чтобы ваши парни побеждали в футболе.

Пол «Медведь» Брайант, тренер

Примете ли вы удар на себя, если все обернется плохо? И, наоборот, сможете ли отойти на второй план в случае успеха? Эти вопросы затрагивают истоки ответственности: обязанности и поощрение.

Не смотрите на меня

Лидеры отвечают за действия людей, во главе которых они находятся. Эти слова повторяются настолько часто, что воспринимаются как штамп. И зря, потому что некоторые высокопоставленные руководители должны обращать больше внимания на смысл этих слов. Приведу пример.

В августе 2007 года бывший председатель объединенного комитета начальников штабов Ричард Майерс был вызван для дачи показаний перед комиссией конгресса, которая расследовала действия военных в связи с гибелью капрала Пэта Тиллмана в результате обстрела своих в Афганистане. Семье погибшего сообщили истинные обстоятельства его смерти лишь пять недель спустя – много позже широкой кампании его памяти в прессе. Майерс подтвердил, что армия плохо справилась со своими обязанностями и должна нести ответственность за свою халатность. Однако он не включил в круг ответственных ни себя самого, ни объединенный комитет начальников штабов. И его бывший босс Доналд Рамсфелд также не взял на себя бремя вины. (2)

Высшие руководители видят разницу между правильным и неправильным – именно поэтому их назначают на ответственные должности. Но когда они начинают уклоняться от ответственности и перекладывать ее на других, их действия становятся предосудительными. Генерал Майерс не находился непосредственно в командном звене. Однако, хотя у обоих высших руководителей было достаточно полномочий, чтобы назначить расследование по горячим следам, никто из них не сделал этого. Какие уроки можно извлечь из происшедшего? Их много.

Действовать по-лидерски

«Да, нелегка ты, доля венценосца» – писал Шекспир во второй части трагедии «Генрих IV» (Акт III, сцена I, в переводе П.А. Каншина. – Прим. пер.). Да, быть королем непросто. К

счастью, мы не живем в эпоху передачи власти по праву наследования. У наших лидеров всегда есть выбор, но если они намеренно и самонадеянно отказываются от соблюдения правил, то сами решают свою судьбу. И, что хуже, подают дурной пример другим предприимчивым персонажам, внимательно наблюдающим за тем, что позволяют себе «большие дяди».

К моменту, когда случай с Тиллманом получил широкую огласку, Майерс был уже в отставке и поэтому не попал под следствие. Но дело не в наказании. Руководители должны поступать правильно. Это – еще один штамп, и им легко пренебрегают в угоду практической целесообразности или из нежелания поставить под удар репутацию. Память об убитом студенте или о героическом солдате заслуживает уважительного отношения – как и организации, к которым они принадлежали.

Похожая ситуация имела место в палате представителей конгресса США, когда высшее руководство республиканской партии поспешило дистанцироваться от конгрессмена Марка Фоули, ушедшего в отставку в связи с обвинениями в сексуальных связях с несовершеннолетними юношами – добровольными помощниками политиков. Преступления Фоули были совершенно очевидны и подлежали осуждению. Но зрелище того, как руководители палаты указывали друг на друга в попытках переложить ответственность, вызывало в памяти слова лорда Эктона: «Власть развращает человека, а абсолютная власть развращает его абсолютно». Члены палаты представителей решили, что, прежде всего, надо защитить партию, а все остальное имеет второстепенное значение. (3)

Дабы убедиться в том, что это не единичные случаи, достаточно взглянуть на заголовки новостей. Моральные дилеммы ежедневно возникают в жизни любой организации. Высшие руководители проповедуют необходимость поступать правильно и обещают следовать тому, о чем говорят, но часто можно наблюдать, как в сложных ситуациях они поступают вопреки пропагандируемым ценностям. Возможно, подобные дилеммы являются частью человеческой натуры, однако менеджеры могут сделать все необходимое для того, чтобы сотрудники коллектива неуклонно придерживались общечеловеческих ценностей.

Считайте себя главным ответственным. Рамсфелд защищал себя и генерала Майерса, настаивая на том, что министерство обороны – слишком большая организация, и один человек не может знать всего, что в ней происходит. Это не аргумент. На фоне слухов о том, что случилось что-то из ряда вон выходящее, необходимо принять персональную и коллективную ответственность за установление фактов. Касаясь вопроса своей осведомленности о том, что причина смерти Тиллмана была переквалифицирована с попадания во вражескую засаду на попадание под огонь своих, Майерс сказал: «Мне кажется, что на самом деле не существует каких-либо нормативных документов, которые предписывали бы мне что-либо делать в данной ситуации». Ни Майерс, ни Рамсфелд не принимали деятельного участия в попытках сокрытия правды, но они несут ответственность за то, что дымовая завеса неведения поглотила истину.

Держите глаза открытыми. Рональд Рейган процитировал последнему руководителю Советского Союза Михаилу Горбачеву русскую поговорку: «Доверяй, но проверяй». Должны ли вы доверять своим людям? Безусловно. Но пока вы не узнали их поближе, внимательно наблюдайте за тем, что они делают. Однако не ищите у них только ошибки – смотрите, чем вы можете помочь, когда им надо принимать трудные решения. Помогайте советом в моменты, когда они встают перед необходимостью трудного выбора, например, в вопросах служебных повышений и понижений. Это будет способствовать наращиванию взаимного доверия.

Правильно выбирайте момент. Руководить – значит уметь принять трудное решение в нужный момент. Примером может послужить демарш руководителей газеты Los Angeles Times, издателя Джеффри Джонсона и редактора Дина Бэкета, перед руководством компании-собственника газеты The Tribune Company. Они заявили, что впредь не будут сокращать рабочие места, поскольку дальнейшие увольнения лишат газету возможности оставаться первоклассным изданием. За такое проявление неуважения к субординации

Джонсон был впоследствии уволен, но Бэкету удалось избежать казни. Сила духа – не просто желательное свойство характера менеджеров; ее наличие является безусловным требованием к любому руководителю. Она не появляется просто так, и ей не научат на курсах повышения квалификации руководителей. Ее приобретают в коридорах власти. (Впоследствии Бэкета тоже уволили, и он вернулся обратно в New York Times, где работал до перехода в Los Angeles Times). (5)

Поступайте принципиально. Слово «доверие» должно быть на слуху в любой организации. Но его следует заслужить. Оно не появляется в результате панибратских отношений со всеми сотрудниками, но возникает в трудные времена, когда нужно принимать ответственные решения. Это стало для меня еще более очевидным, когда я наблюдал, как многие менеджеры исключают сами себя из новой структуры в процессе организационной трансформации. В большинстве случаев компании находят таким руководителям новые места, но так происходит не всегда. Когда вы ставите интересы организации выше своих собственных, можете подвергнуть себя риску, но принципиальность требует поступать именно так.

Обещайте исправиться. Принести свои извинения недостаточно. Чтобы исправить ситуацию, нужно что-то делать. Выступления оскандалившихся знаменитостей перед камерами со словами: «Простите меня все, кого я обидел» не вызывают ничего, кроме смеха. Почему? Да потому что в этих словах не содержится никаких обязательств и обещаний улучшить положение дел.

Еще одно: будьте бдительны. Этические ошибки могут происходить всегда и везде. Думать по-другому – означает уподобляться известному страусу, спрятавшему голову в песок. Хуже того: для некоторых это может служить стимулом для использования вас и вашего доброго отношения. Нередки ситуации, когда хороших менеджеров, к несчастью для их организации, губит их личная повестка дня.

Признавать наличие проблем

А существуют ли ситуации, на которые руководитель может не обращать внимания? Строго говоря – нет. «Да, нелегка ты, доля венценосца»… Что ж, бремя руководителя – не из легких. Когда лидеры пытаются избежать ответственности за свои действия, организация обречена – или, как минимум, обречены ее моральные ценности. Дональд Рамсфелд гордился собой как толковым и жестким руководителем, но одним из его недостатков было его нежелание принимать на себя ответственность в случае неблагоприятного развития событий.

В своем интервью для книги Боба Вудварда «В блокаде» Рамсфелд говорил, что, несмотря на свои конституционные полномочия, не видит себя военачальником. Согласно его логике именно по этой причине он не может принимать на себя ответственность за результаты военных действий, особенно в том, что касается людских потерь. По мнению Вудварда, которое он высказал одному из своих собеседников, честные командиры всегда признаются в своих ошибках, поскольку этого требует от них собственная принципиальность; этого же ждут в войсках. Подобный моральный эскапизм может гарантировать Рамсфелду спокойный сон по ночам, но это является слабым утешением для солдат и офицеров, подвергающих себя опасностям при выполнении служебного долга.

Попытка дистанцироваться от происходящего является ошибкой руководителя, которая в конечном счете может привести к отказу от ответственности. Руководящая роль не есть нечто, принадлежащее по праву: это привилегия, которую последователи предоставляют тому, кто берет на себя управление. В конце концов, лидерство надо заслужить; поэтому, когда ведущие политики или бизнесмены пытаются исключить себя из круга ответственных лиц, они должны одновременно снимать с себя властные полномочия.

Урок 4

Мужество: защищайте свои убеждения

Проявления мужества в повседневной жизни выглядят не так впечатляюще, как отвага, проявленная в решительный момент, но это не делает их менее великолепным сочетанием

триумфа и трагедии.

Джон Ф. Кеннеди, «Очерки о мужестве», 1956

Очень многое в руководстве зависит от способности провести черту, за которую нельзя переходить ни при каких обстоятельствах. Подобные решения требуют мужества, твердости характера и силы воли.

«Мужество – первое в ряду человеческих качеств, поскольку оно является залогом всех остальных», – считал воин и политик Уинстон Черчилль. Хотя мы искренне восхищаемся отвагой и мужеством, обычно относим эти качества на счет других людей, более замечательных, чем мы сами. Мы отождествляем их с подвигами, то есть с отважными поступками перед лицом опасности, вроде спасения ребенка из горящего дома пожарным или выноса раненого товарища с поля боя. Это примеры мужества с риском для жизни, но оно существует и в не столь героических проявлениях, которые тем не менее предполагают наличие твердых убеждений, сильного характера и ответственности за свое дело. Можно назвать это спокойным мужеством. Именно это качество придает успешным организациям стойкость в трудные времена.

Быть реалистом

«Мужество – это сопротивление страху, преодоление страха, а не отсутствие страха», – писал Марк Твен. Только дураки не имеют страхов. Следовательно, мужеству присуща реалистичная оценка уровня риска неудачи и связанных с этим опасностей. Так, например, полицейские каждый день направляются патрулировать свои участки с оружием в руках. Скорее всего стрелять не придется, но сам характер работы полицейского подразумевает возможность нападения злоумышленников или необходимость использования оружия для поддержания общественного порядка. Для такой работы требуется мужество. Корпоративная жизнь не представляется опасной для жизни, но участие в ней подразумевает наличие определенного мужества в отстаивании того, что представляется правильным с точки зрения морали и понятия доверительных отношений. Менеджеры могут использовать для воспитания мужества в своих сотрудниках несколько способов.

Придерживайтесь своих принципов. Принципиальные люди представляют собой одну из ценностей организации. Возьмем, к примеру, процесс найма новых сотрудников. Стандартный подход состоит в том, что людей нанимают по их личным качествам, а повышают в должности, исходя из профессиональных навыков. В этом есть рациональное зерно. Один бесчестный сотрудник может оказать разлагающее воздействие на всех остальных и подорвать репутацию компании, которая создавалась годами. Напротив, пример этически состоятельных и принципиально честных сотрудников обычно является притягательным для других, что положительно сказывается на создании корпоративной культуры и ответственности за порученное дело. Конечно, бывают и исключения из общего правила: приверженность моральным устоям является положительной чертой, а склонность к морализаторству – губительна.

Ищите разнообразия. Недостатком многих подразделений является то, что все их сотрудники одинаковы. Менеджеры нанимают людей исходя из соображений собственного комфорта. Полная гармония – хорошее дело, но когда все думают, поступают и говорят одинаково, рецессивные признаки становятся особенно заметными. Фразы типа: «А мы так никогда не делаем», «Не о чем тут думать, надо просто делать» или моя любимая – «Ты же наш человек, правда?» употребляются все чаще и чаще. Толковые начальники принимают на работу людей, которые совершенно не похожи на них самих, потому что исходят из трех основных соображений:

1. Знать все самому невозможно.
2. Мне нужны люди с навыками, дополняющими мои собственные.
3. Люди с другой точкой зрения могут быть ценными сотрудниками.

Практическое применение этих соображений приносит пользу не только организации, но и непосредственно начальнику – часто именно он получает следующее повышение.

Открыть кислород или перекрыть его. У каждого из нас есть любимые проекты: то, что

холим и лелеем от стадии замысла до стадии реализации. Неважно, о чем именно мы говорим: это могут быть и усовершенствования в программном продукте, и развитие сервиса, и модернизация производственного процесса – важно то, что это плоды наших трудов и воплощение наших идей. Но иногда приходится отступить и выключить ток. Несколько лет назад сеть книжных магазинов Borders начала работу над созданием собственной интернет-розницы. Это должно было стать ответом Amazon и самому главному конкуренту в лице книжной сети Barnes&Noble. Уже после того, как в развитие проекта было вложено несколько миллионов долларов, тогдашнее руководство Borders приняло решение резко изменить направление и отказаться от попытки развития собственной электронной розницы в пользу партнерства с Amazon в части онлайн-продаж. Комментируя это решение, многие крутили пальцем у виска, но, как оказалось, все было сделано правильно. В Borders осознали, что их главной компетенцией является традиционная торговля, и поэтому, хотя решение перекрыть кислород собственному онлайн-проекту и потребовало определенного мужества, компания решила не наращивать убытки и одновременно приобрести надежного партнера. Впоследствии Borders отказались от сотрудничества с Amazon и запустили собственную электронную розницу в 2008 году. Получается, что компания дважды выходила из проектов онлайн-торговли: первый раз – из своего, второй – из партнерской программы с Amazon. Возможно, это покажется рискованным, но руководство Borders принимало эти решения, считая их лучшими и для компании, и для ее покупателей.

Перекрывать кислород своим проектам не очень приятно, но это может оказаться единственно правильным решением. С другой стороны, выделение значительных ресурсов предприятию на фазе старт-ап вряд ли принесет быстрые дивиденды, но может оказаться разумным решением в долгосрочной перспективе.

Знать, что вы знаете, а чего – не знаете. Уинстон Черчилль, который был не чужд самокритике, замечал, что одним из аспектов мужества является «умение сидеть и слушать». Упрямые боссы полагают, что все решения должны исходить от них; такой подход может привести не только к военным неудачам, но и к провалам в бизнесе. Напротив, мудрые руководители понимают, что серьезные решения должны приниматься на основе максимального количества информации. Директора, которые организуют общие собрания коллектива, ценят возможность общения с сотрудниками, находящимися на переднем крае работы с клиентами. Готовность или неготовность прислушаться к другой точке зрения может определить грань между успехом или неудачей.

Выбрать правильный момент. Иногда нужно проявить настойчивость, а иногда – притихнуть и подождать развития событий. Например, если у вас возникают разногласия с начальством по поводу запланированных целей или по кадровому наполнению подразделения, выскажите их вслух. Спокойно изложите свои доводы. Если вас выслушали, но оставили решение без изменений, можете либо согласиться с ним, либо искать возможности перехода на другую работу. Но если вашему боссу нравится оскорблять людей, потребуйте, чтобы он прекратил это. Если он продолжает в том же духе, задокументируйте подробности нескольких случаев, заручитесь поддержкой окружающих и организуйте официальную встречу с боссом для обсуждения ситуации. Если и это не помогает, у вас есть полное право пожаловаться на него вышестоящему начальнику, а также сообщить факты руководителю по работе с персоналом. Его поступки не только плохо сказываются на рабочей обстановке – они подвергают вашу организацию риску судебных разбирательств. Как сказал писатель Франсуа Фенелон: «Мужество является добродетелью только тогда, когда оно направлено на полезные дела».

Мужество под огнем

Может показаться, что в этом уроке значение мужества преувеличено. В конечном итоге, процесс текущего управления направлен, прежде всего, на достижение результатов – и такой фокус вполне оправдан. Достижение результатов требует спокойствия, настойчивости и дьявольской целеустремленности. Старательная работа над текущей задачей больше

связана с обязательностью и энтузиазмом, чем с мужественным отстаиванием своих убеждений. Например, создание рабочей группы на проект завершения модернизации компьютерной сети требует умения отобрать людей с подходящими способностями и опытом. Никакого мужества, простая целесообразность.

Однако мужество является органической составляющей работы. Как указывал мыслитель семнадцатого века Бальтасар Грасиан-и-Моралес, «Без мужества мудрость бесплодна». С точки зрения личных качеств лидера, мужество поддерживает его умение принимать правильные решения, а также способность служить достойным примером для других. Мужество особенно ярко проявляется в стрессовых ситуациях. Когда люди видят, что их руководители держат удар, это придает им уверенности вести себя подобным образом. Мужество нужно для сплоченности, основанной на общем понимании принципов, а не на сиюминутной выгоде. В первом случае сплоченность станет одним из краеугольных камней организации, во втором – трещиной в ее фундаменте. Таким образом, чем больше мужества вы проявляете в важных аспектах работы с сотрудниками, клиентами и акционерами, тем больше делаете для достижения единства. В трудных ситуациях наличие или отсутствие такого единства может определять грань между успехом и неудачей.

Урок 5

Проверьте ваше эго

Великий человек не ощущает себя великим. Ничтожный человек не ощущает себя ничтожным.

Китайская мудрость

Гордыня ведет к высокомерию. Она лишает руководителя понимания не только его собственных действий, но и понимания их влияния на окружающих.

Появившись на Капитолийском холме в феврале 2008 года, легендарный питчер (подающий мяч в бейсболе. – Прим. пер.) Роджер Клеменс был во всеоружии, то есть таким, каким был всегда, появляясь на поле. Заявление, с которого он начал свои показания перед комитетом по надзору и правительственным реформам палаты представителей конгресса США, было полностью выдержано в его духе: апломб граничил с высокомерием, это был тот же свирепый и безжалостный Клеменс, которого мы привыкли видеть на бейсбольной площадке. Там, на площадке, он не жалел никого: чем более грозно выглядел хиттер (отбивающий мяч в бейсболе. – Прим. пер.), тем сильнее и жестче была подача Клеменса. Роджер был царем горы. Но не на Капитолийском холме.

И что получилось у Роджера в результате? Его ответы были путаными и неубедительными. Он был неточен и уклончив. Он даже пытался ссылаться на то, что много, тяжело работал и был слишком доверчив к людям. Если бы в своей спортивной карьере он подавал мяч в той же манере, то навсегда бы остался игроком третьего эшелона любительской лиги. Короче говоря, выступал он настолько неудачно, что его бывший коллега по команде и протеже, Энди Петтитт, который до этого признал употребление допинга, выглядел по сравнению с ним просто молодцом. Именно на фоне показаний Петтитта Клеменс выглядел особенно неискренним, утверждая, в частности, что его приятеля «подвела память» в рассказе об их обсуждении препаратов гормона роста. Члены комитета сочли, что Петтитт является добропорядочным гражданином – хотя в этот день он даже не присутствовал на заседании. Клеменс выглядел неадекватным даже по сравнению с главным свидетелем обвинения – раскаявшимся поставщиком стероидов, человеком с сомнительным прошлым по имени Брайан Макнейми. Макнейми честно рассказал, как делал инъекции другим игрокам и, что было особенно удивительно, жене Клеменса – Дебби. Клеменс пытался отбиться от обвинений в том же стиле, в котором он вышибал с поля хиттеров. Но Капитолийский холм не стал его площадкой; мало того – на подаче стоял не он, а конгрессмены. И в конечном итоге Клеменсу практически не удалось сделать ничего, чтобы восстановить свое доброе имя. Его будущее в спорте, где он задавал тон в течение многих лет, оказалось весьма сомнительным.

Признать виновным

Гордыня свойственна не только спортсменам. Ей подвержены и политики, пытающиеся на пустом месте изображать величие собственной персоны. Не чужды ей и лидеры бизнеса. На фоне провалов нового продукта, бездарных маркетинговых компаний или скандалов в связи с несоблюдением внутренних нормативов и правил они стараются выглядеть невозмутимыми и даже надменными. Нередко можно видеть, как руководители до последнего цепляются за свое место, пребывая в убеждении, что спасти компанию или предотвратить дальнейший рост убытков способны они – и только они. Однако опыт показывает, что это маловероятный вариант развития событий. Значит ли это, что политики и бизнесмены должны простираться ниц перед общественным мнением? Нет; но, будучи лидерами, они обязаны прислушиваться к критике.

Гордыня – черта характера, свойственная человеку. Отрицать это – значит, проявлять высокомерие. Гипертрофированное самомнение ведет к расколу; руководители, отказывающиеся признавать собственные упущения, но наказывающие за малейшую ошибку своих сотрудников, проявляют «комплекс превосходства» и тем самым бесцеремонно попирают моральные устои организации. Поэтому гордыни следует опасаться и уметь распознавать ее симптомы. В особенности уязвимыми могут быть менеджеры, берущие пример с высших руководителей. Высокомерие наверняка будет отталкивать от вас людей, что, в том числе, помешает достижению целей. А это может обернуться необходимостью поиска другой работы. Поэтому давайте остановимся на некоторых моментах поподробнее.

Откройте дверь. Чаще всего жертвами высокомерия становятся менеджеры, находящиеся в изоляции. Они руководят, не вставая с рабочего места, за закрытой дверью кабинета. Часто это приобретенная привычка – так же в свое время руководили их боссы. В результате обстановка начинает напоминать казарму: или будет так, как говорю я, или вообще никак. Они попадают в плен своих собственных возможностей и не предлагают окружающим разделить ответственность. Когда дела начинают портиться, они ведут себя все более и более вызывающе и нетерпимо. И вредят не только себе.

Ищите альтернативы. Арнольд Шварценеггер стал губернатором Калифорнии в качестве альтернативного кандидата. Как бывший актер он использует свое обаяние кинозвезды, чтобы склонить на свою сторону оппонентов. Для решения многочисленных проблем Калифорнии он использует идеи людей, не входящих в правительство штата. В то же время он заставил оппозицию из числа сторонников Демократической партии отступить, обращаясь непосредственно к народу. Он демонстрирует открытый подход к решению проблем и желание слушать людей. В результате за первый год своего правления ему удалось привести Калифорнию в состояние относительного равновесия, и «губертерминатор» стал пользоваться поддержкой населения. Менеджеры, которые готовы видеть в людях иных взглядов свой дополнительный ресурс, а не врагов, получают больше возможностей для того, чтобы справляться со своими делами быстрее, лучше и изобретательнее.

Будьте скромнее. В конце концов политика все же доконала Шварценеггера – он начал утрачивать свое обаяние, а люди всегда хотят от лидера конкретных результатов, что непросто сделать с учетом плачевного состояния калифорнийского бюджета. (Он ушел в отставку в 2011 году.) В таких обстоятельствах не помешает немного смиренности, и в этом смысле можно привести в пример другого губернатора Калифорнии – Рональда Рейгана. Уверенность в себе, приобретенная за годы актерской карьеры и руководства профсоюзом, позволила Рейгану грамотно работать с оппозицией: сначала в качестве губернатора, затем – в качестве президента. Ни один руководитель не обладает готовыми ответами на все вопросы, да это и не нужно. Скромность обезоруживает людей и привлекает их на вашу сторону. Они стремятся помогать – а это то, в чем время от времени нуждается любой менеджер: от генерального директора до бригадира ночной смены.

Преодоление эмоций

Эмоция, которая лежит в основе высокомерия, – гордость. Нет ничего плохого в том, чтобы демонстрировать гордость в уместных для этого случаях. Когда ваша команда

забивает гол, вы громко кричите. Закончив работу по проекту с опережением графика и экономией бюджета – гордо и громко сообщаете об этом миру. Если удалось снизить уровень брака – радостно подпрыгиваете. Вы достойны того, чтобы гордиться собой – и вполне можете слегка прихвастнуть сделанным. Все это свойственно людям и идет на пользу их настроению.

Другой элемент высокомерия – дух противоречия. Если вы твердо уверены в том, что предлагаете лучшее из возможных решений, в обоснование которого можно привести бесспорные факты и мнения сотрудников, можно попытать счастья, пойдя наперекор сложившейся практике. В истории бизнеса есть масса предпринимателей, которые бросали вызов судьбе. Никто не верил в них, а они добились успеха. Однако если в пылу предпринимательского рвения они начинали верить только себе и больше никому, это значило, что взыграла гордыня. Одной-двух оплеух судьбы обычно бывало достаточно, чтобы избавиться от нее.

Слишком сильный дух противоречия, дополненный избытком гордости, приводит в ловушку гордыни. Плохо в ней не только то, что она вредит лидерским качествам, но и то, что с ее помощью вы ограничиваете возможности людей. Намертво привязываете их к своему эго, и у них не остается другого выбора, кроме как следовать за вами, даже если вы ведете их темными закоулками. Некоторые преступники из категории «белых воротничков» оказались за решеткой именно благодаря попаданию в ловушку собственного высокомерия и следования дурным примерам. Оно может приводить к другим печальным последствиям: нарушенным срокам, проваленным заданиям, разочарованию сотрудников. В подобных случаях доверие тает, а результаты улетучиваются. Этой управленческой ошибки можно было бы избежать, если бы руководитель умел слушать и не был настолько уперт. Хотя это звучит несколько высокомерно…

Урок 6

Внимательно посмотритесь в зеркало

При рождении ты плакал, а мир радовался. Проживи свою жизнь так, чтобы при твоей смерти мир плакал, а ты радовался.

Белый Олень, вождь индейского племени

Знать себя необходимо для того, чтобы руководить другими. Самоанализ – полезная привычка, которую стоит развивать.

На протяжении многих веков влюбленные использовали День св. Валентина, чтобы в очередной раз поведать друг другу о том, какая бессмертная любовь их связывает. В 2007 году Говард Шульц воспользовался этой датой для того, чтобы рассказать о другом варианте любви – трудной любви к делу своей жизни, кофейням Starbucks. В своей записке, адресованной высшему руководству компании, Шульц, занимавший пост председателя совета директоров, выражал опасение, что в процессе бурного роста будет невозможно надлежащим образом поддерживать неповторимую атмосферу, характерную для заведений Starbucks. Под руководством Шульца компания, начинавшаяся с одной кофейни в Сиэттле, выросла до 13 тысяч кафе по всему миру – и вынашивала грандиозный план утроить это количество в ближайшее время. Спустя почти год, в январе 2008 года, Шульц написал еще одно письмо: на этот раз он сообщал, что опять возвращается на пост генерального директора. Он счел, что в этом качестве у него будет больше рычагов для управления реформами, которые, по его мнению, были необходимы для взбадривания компании. (9) А потом, одним прекрасным вечером февраля 2008 года, все до единого заведения Starbucks закрылись на три часа на инструктаж по фирменным методам приготовления кофе и умению угодить посетителю.

Трудные вопросы

Вне зависимости от личного отношения к кофе, следует отдать Шульцу должное – за решимость остановиться и внимательно изучить состояние бизнеса, в становлении которого он сыграл ключевую роль. Не так много людей в его положении решались сделать нечто подобное; следствием этого обычно бывала потеря курса следования с последующей потерей

клиентов. Взгляд в зеркало – удачная метафора; именно к ней прибегает Роберт С. Каплан в своей статье, опубликованной в Harvard Business Review, в которой он приводит точные вопросы из областей видения, приоритетов, управления временем, управления преемственностью и ключевых ценностей, которые следует использовать в самоанализе. Для того чтобы внимательно изучить свое отражение, требуется определенное мужество – еще большее мужество потребуется, чтобы выслушать то, что скажет по этому поводу ваш внутренний голос. Шульцу, который также упоминает о зеркале в своей записке высшему менеджменту, совсем не понравилось то, что он услышал, но стенать по этому поводу он не стал. Вместо стенаний он поставил перед собой и своей командой задачу сосредоточиться на главных задачах, не утрачивая энтузиазма и приверженности принципам.

Менеджерам есть чему поучиться у Шульца. Вот несколько мыслей, которые можно обдумать, стоя перед воображаемым зеркалом.

Не мигайте. Внимательно всмотритесь в свой коллектив. Спросите себя, насколько эти люди следуют целям и задачам, которые вы перед ними ставите. Если ответ негативный, то, по совету Каплана, спросите себя: вы определили «три-пять главных приоритетов, которые необходимо соблюдать для соответствия видению организации», довели их до своих людей? Обычно менеджеры делают одно из двух: либо полагают, что видение касается исключительно высшего руководства, либо, вскользь упомянув, забывают про него. Это неверно: в вашем коллективе видение и вытекающие из него приоритетные задачи должны быть реальны и ощутимы.

Не давите. Действуйте постепенно. Все мы небезупречны. У вас есть собственные недостатки в работе – недочеты есть и в том, что делают ваши люди. Поговорите с ними о том, что нужно изменить. Не давите, постарайтесь разнообразить подходы. Например, если коллектив просит вас не вмешиваться в его работу, поступайте именно так, но скажите, чтобы вас постоянно держали в курсе происходящего. При этом дайте понять, что в случае возникновения проблемы вас нужно информировать незамедлительно – не для того, чтобы вы искали виновных, а чтобы вы могли сразу же включиться в процесс ее решения.

Ломайте лед. Не для того, чтобы уходить под него, конечно же. В начале эпохи реактивной авиации General Electric была аутсайдером рынка двигателей для самолетов. Как заметил руководитель одной авиакомпании: «Если мне нужны лампочки, я обращусь в GE. А реактивные двигатели лучше буду брать у Pratt & Whitney». Другой топ-менеджер по имени Брайан Роу воспринимал подобное ехидство как личный вызов. В качестве президента отделения GE, которое занималось авиационными двигателями, он лично вел проект по созданию и выводу на рынок модели GE90 – самой мощной силовой установки в своем классе. Убеждая Boeing в том, что им стоит использовать эти двигатели для их нового на тот период самолета, B777, он сказал: «Настало время, когда мы должны общими усилиями поднять наши компании к новым высотам. Как руководители компаний мы просто обязаны это сделать». B777 стал очень успешным самолетом, в немалой степени благодаря использованию двигателей GE90. (15)

Используйте то, что узнали

Самоанализ – не простое дело: выводы, к которым можно прийти, могут сильно отличаться от ожидаемых. Перед высшим руководством Louis Padnos Iron and Metal Company – небольшой, но вполне успешной семейной компании по сбору и переработке металлолома из города Холланд, штат Мичиган, – стояла дилемма. Все они были близкими родственниками и стремительно приближались к возрасту ухода от дел. Наследники – то есть четвертое поколение семьи – еще не были готовы принять дело на себя. Что делать? Для большинства компаний в подобной ситуации выход представлялся бы простым и безболезненным: передать управление наемным менеджерам.

Падносы – евреи, а большинство их наемных работников – христиане. Падносы верят в то, что «Правильное ведение дел сродни религиозному обряду». Хотя они не эгоисты и понимают свою социальную ответственность, применяемые ими методы руководства людьми далеки от современных. По словам одного из менеджеров: «Они относятся к нам,

как родители к неразумным детям. Набирают людей из консервативной среды и хотят прививать нам либеральные взгляды». Падносы сделали совершенно уникальную вещь: наняли университетского профессора преподавать сотрудникам курс общественных наук с целью расширения их кругозора. (14)

Для руководителей, которые хотят найти равновесие между моральными ценностями и прибылью, внимательный взгляд в зеркало не станет самолюбованием. Он может превратиться в разговор с собственной совестью, который приведет к суровым выводам и полному пересмотру излюбленных методов. Взгляд на себя, честные и точные ответы на возникшие вопросы и периодическая постановка новых помогают таким руководителям вести свои компании правильным курсом.

Урок 7

Спокойствие, только спокойствие

Лучшим учителем толерантности является собственный недруг.

Далай-лама

Ритм работы заставляет нас стараться сделать как можно больше за меньший период времени. В краткосрочном процессе это может оказаться полезным, но в долгосрочном плане это представляет серьезную угрозу.

На днях я получил урок на поле для игры в гольф. Нет, не от инструктора по постановке удара, а от своего клиента. По случаю необычно теплого январского дня, когда температура воздуха поднялась выше нуля, заядлые любители гольфа ринулись отрабатывать свои удары на открытое поле с подогревом. У каждой из ударных позиций собрались группы из двух-трех человек, ожидающие возможности стукнуть по мячику. Если бы дело было летом, никто не стал бы ждать в очередях, но это был первый теплый день, и гольфисты были согласны ждать. Все, кроме меня.

Проявлять терпеливость

Игра в гольф требует соблюдения этикета, то есть уважения к другим игрокам. Во время нанесения ударов не разговаривают, нельзя бить в сторону групп, находящихся впереди, а на поле принято уступать друг другу дорогу. Главное – терпение. Я готов ждать, но я не переношу игроков, не соблюдающих этикет. Поэтому я раздражаюсь, если на переполненном поле игроки начинают увлекаться ударами по мячу, болтают с друзьями или не соблюдают очередь.

Разговаривая со своим клиентом, который случайно оказался рядом, я упомянул эти проявления невежливости. Он вопросительно взглянул на меня и сказал: «Я думал, что вас должны беспокоить вещи, более серьезные, чем эти». Он вполне заслуженно поставил меня на место.

Это навело меня на мысли о том, что соблюдение спокойствия так же важно в руководстве, как и в гольфе. Лидеру необходимо развивать в себе умение оставаться спокойным, потому что это достоинство указывает на цельный характер личности и внимание к окружающим людям. Говоря откровенно, быть на самом верху очень и очень непросто. Люди действительно считаются с вами, но в то же время вы несете огромную ответственность. И когда что-то делается не совсем так, как надо, – что сплошь и рядом происходит в процессе управления – вы не сдерживаетесь. А это надо прекратить! Вы имеете право показать раздражение, если видите, что люди отлынивают или не выполняют указания, но если они работают честно (что чаще всего и происходит), то проблема – в самой системе управления. Возможно, люди перегружены, а может быть, они не очень хорошо поняли, что именно от них требовалось. Другими словами, это ошибка руководителя – так зачем выплескивать недовольство на людей, если следует исправиться самому? Для подобных случаев необходимо спокойствие. Оно позволяет вступить с сотрудником в диалог и выяснить, что произошло. А главное – оно позволит вам как руководителю понять, что нужно улучшить.

Спокойствие помогает укрепить отношения взаимоуважения. Если вы хотите, чтобы ваши люди объединялись для выполнения задач – необходимо, чтобы они ладили друг с

другом. Для сотрудничества важно иметь определенный уровень взаимного доверия. Вот несколько способов соблюдать спокойствие, когда вам надо настоять на выполнении работы.

Сделайте глубокий вдох. Если напряженность возрастает, сделайте паузу и подышите глубоко. Попробуйте оценить происходящее, понять, кто, что и почему говорит. Вместо того чтобы вовлекаться в ситуацию, подержите паузу. Если вас о чем-то спрашивают, прежде всего улыбнитесь в ответ. Если на вас начинают давить, не отвечайте тем же. Говорите тихо. Часто это обезоруживает другую сторону. Ваше умение замедлить развитие событий служит хорошим примером для остальных.

Уважайте альтернативные точки зрения. Часто мы начинаем раздражаться, если что-то делается не так, как мы считаем нужным. Такое поведение особенно характерно для генеральных директоров. Поскольку они восседают на самом верху пирамиды, возможность влиять на других вызывает у них иллюзию того, что компания процветает исключительно благодаря их собственным идеям. Чушь! Именно лидеры, которые не жалеют своего драгоценного времени на то, чтобы выслушать людей, получают доступ к самому ценному ресурсу – талантам и энергии сотрудников. Внимательно знакомясь с соображениями окружающих, босс поощряет своих людей вносить собственный вклад в развитие бизнеса. Ни одна компания не действует сама по себе – работает коллектив. Если в компании принято считаться с иными взглядами, она с большой долей вероятности будет в ладу не только со своими сотрудниками, но и с клиентами. Это окажется востребованным и в трудные времена – такая компания скорее сохранит устойчивость и приобретет необходимую гибкость.

Покажите силу. Терпеливость не есть признак слабости – это демонстрация силы, причем силы, которая возрастает естественным образом. Например, если сотрудник совершил серьезный промах и ждет увольнения, а вместо этого шеф ведет с ним беседу в режиме диалога, то сотрудник вздохнет с облегчением: его не увольняют; мало того, руководитель считает его настолько ценным работником, что тратит на беседу с ним свое драгоценное время. Слухи о таких происшествиях моментально расходятся по компании, и в этих слухах образ босса приобретает черты народного героя и заступника. А это порождает доверие.

Проявлять нетерпимость

Спокойствие и терпение – хорошие черты, но считать нетерпимость дурным качеством во всех случаях было бы неверно. Бывают моменты, когда проявление руководителем своего неудовольствия по поводу хода работы вполне оправданно, особенно когда людям все объяснили и они получают адекватную поддержку. Если дела пошли вкривь и вкось, а босс узнает об этом в последнюю очередь, он имеет полное право рассвирепеть. Терпимость к проявлениям лени и бездеятельности совершенно неуместна. В таких случаях она превращается из достоинства в бессмыслицу, давая сигнал о том, что руководителю или все равно, или он не имеет представления о том, как решить проблему.

Однако если руководитель делает то, что ему положено, то есть направляет работу в соответствии с видением и миссией, значение спокойствия трудно переоценить. Когда лидер берет передышку, чтобы вместе с сотрудниками спокойно разобраться в хитросплетениях и вызовах текущей ситуации, он тем самым показывает свою близость к соратникам. Возможность время от времени спускать всех собак может показаться заманчивой, но что она дает? Да, вы выпустите пар, но, помимо всего прочего, можете обжечь этим паром окружающих. Если вы хотите, чтобы люди шли за вами, скорее пригодится эмпатия, чем умение беспощадно колоть правдой глаза.

Урок 8

Сделайте свое присутствие ощутимым

Не имеющий огня внутри не согреет других.

Пословица

Это можно относить на счет обаяния, притягательности или харизмы, но далеко не все могут заставить окружающих ощутить свое присутствие так, как это свойственно лидерам. Этой способностью нужно пользоваться умеренно и очень аккуратно, как дорогими духами.

Недавно я зашел на работу к приятелю, и на правах радушного хозяина он решил показать мне офис и познакомить с некоторыми сотрудниками. Самое большое впечатление на меня произвел не сам офис и его дружелюбные обитатели, а то, как вели себя люди при встрече с моим другом. Стоило ему показаться в коридоре, рабочем помещении или во дворе, его приветствовали взмахом руки, улыбкой, крепким рукопожатием или просьбой о деловом совете. Мой приятель – один из старших партнеров консультационной фирмы, но он не возглавляет ее, поэтому трудно предположить, что люди пытались произвести впечатление или занимались подхалимажем.

Такая спонтанная реакция на появление человека свидетельствовала о том, что его любят и уважают. Коллеги моего друга недвусмысленно демонстрировали свое доверие к нему как к лидеру – даже с учетом того, что он не является непосредственным руководителем каждого из них. Мой приятель всегда верен слову и продуктивно работает с клиентами, что позволяет ему эффективно руководить и пользоваться хорошим отношением окружающих.

Излучать уверенность

Часто молодые руководители спрашивают, как им показать себя лидерами в рабочей обстановке. Им хочется, чтобы их считали способными и компетентными, но сначала им надо научиться вести себя соответствующим образом. Они могли бы многое понять, понаблюдав за моим приятелем, но я уверен, что и у себя на работе они могут найти достойные примеры для подражания.

Навыки истинного лидерства передаются от менеджера к менеджеру, из компании в компанию – и из поколения в поколение. Все хорошие руководители обладают умением излучать уверенность, которое основано на понимании того, что они делают, и передаче этого понимания окружающим. Такая уверенность создает ауру, делающую их присутствие весомым. Вот четыре способа, которые помогут развить это умение.

Будьте заметны. Молодым менеджерам, которые хотят выделиться, надо, чтобы их видели и слышали. Считайте это заметностью. Питер Сенге и его коллеги изучали понятие «презентеизма», то есть привязанности к окружающим и к своей организации. (15) Надо быть постоянно включенным в действительность, чтобы иметь возможность вносить свой вклад и в то, что происходит сейчас, и в будущее. Например, если вы работаете системным аналитиком, вы делаете свою работу; но если вы хотите выглядеть подающим надежды сотрудником, ваш вклад в общее дело должен показывать умение критически мыслить, решать проблемы и даже заглядывать в будущее.

Будьте приветливы. Никогда не стоит недооценивать силу улыбки. Улыбчивые люди (я не имею в виду клинических идиотов) – оптимисты. Они смотрят на вещи позитивно и в результате притягивают к себе людей. Почему? Потому что нам нравится находиться в окружении приятных людей. Приветливость – не просто улыбка на лице, но еще и вежливость: придержать дверь, помочь поднять коробку, привести в порядок свое рабочее место, а может быть, и принести кому-то кофе или воды.

Будьте доступны. Готовность протянуть руку помощи коллеге или выслушать его вопрос показывает ваше небезразличие к людям. Вам понятно, что работа – не только процедуры и процессы. Если не обращать внимания на человеческий фактор, все пойдет наперекосяк. Мой приятель, о котором шла речь выше, всегда доступен для окружающих, поэтому коллеги всегда обращаются к нему за разъяснениями. Они доверяют ему.

Будьте готовы помочь. Лидерство не имеет очерченных границ, в нем важно видеть, что нужно сделать – и делать это. Речь может идти о совсем простых вещах, например об освежении офиса. Свежевыкрашенные стены, новые плакаты или мебель создадут людям хорошее настроение на работе. За такими несложными поступками могут последовать более серьезные вещи, например, желание возглавить новый масштабный проект. Покажите себя человеком, способным успешно объединять ресурсы и людей для достижения цели. Если вы проявили себя лидером в мелочах, люди поймут, что вам можно поручать решение более ответственных задач.

Слово не расходится с делом

Сделать свое присутствие заметным недостаточно. Надо, чтобы это подкреплялось делом. Ларри Боссиди рассказывает историю своей карьеры в General Electric. Он зарекомендовал себя компетентным управленцем, но против него работало то, что он считался «недостаточно опытным». Он дал себе слово, что если когда-нибудь станет одним из топ-менеджеров, то наберет себе в команду способных молодых менеджеров. Просто чтобы доказать, что недостаток опыта – не помеха. Именно так он и поступил, но, как со смехом признается Боссиди, эксперимент пошел не по плану. Слишком большое количество малоопытных людей мешало воплощению его планов. Слова лидера должны подтверждаться делами. Конечно же, это относится и к Боссиди, который доказывал это на протяжении всей своей карьеры в GE, а затем в Allied Signal и Honeywell. (16)

Аура лидера – отточенный навык, его нарабатывают опытом и демонстрируют ежедневным личным примером. Сделать свое присутствие ощутимым важно не для самоутверждения, а с точки зрения подлинного лидерства. Лидеры недолго действуют сами по себе: истинный смысл их деятельности в том, чтобы направлять, вести и вдохновлять других. Такое становится возможным, когда руководитель использует свои знания и личностные качества для того, чтобы установить персональный контакт с каждым человеком. Кларенс Фрэнсис, бывший генеральный директор General Foods, сказал: «Вы платите за чье-то время; вы платите за то, что человек физически находится в определенном месте. Но вы не можете купить энтузиазм. Вы не купите лояльность. Вы не купите сердечную, интеллектуальную и душевную привязанность. Такие вещи нужно заслужить». Именно на основе таких связей создается доверие, формирующее последователей лидера.

Часть II

Быть на своем месте

Урок 9

Коммуницируйте! Коммуницируйте! Коммуницируйте!

Вы перестаете быть командиром с того момента, когда ваши солдаты перестают обращаться к вам со своими проблемами.

Колин Пауэлл, генерал

Коммуникация открывает окно к самой сути умения руководить. Это средство общения лидеров со своими последователями – и последователей со своими лидерами.

Коммуникация нечасто бывает данностью, ее нужно тщательно выстраивать. Одной из главных причин недостаточной организационной эффективности является проблема с коммуникациями. Как правило, это бывает связано с общим настроем и мировоззрением.

Коммуникация представляет собой намного больше, чем просто формулировка сообщения, его восприятие или выводы. Она заключается в самой сути того, чем является сообщение руководителя – то есть в установлении связи.

Лидер обязан находиться в постоянном контакте со своими людьми: чтобы указывать направление, прислушиваться к мнениям, взаимодействовать и выяснять, что можно или должно сделать.

Коммуникация как связь

Коммуникация как связь действительно начинается со слов, но помимо этого у нее есть две очень важные составляющие. Первая – возможность понимать людей. Вторая – руководить личным примером.

Например, если предприятие испытывает трудности, менеджерам нужно взять ситуацию под контроль. Им надо правильно оценить положение дел и определить, есть ли в команде нужные люди, способные справляться с поставленными задачами. Далее следует предпринять немедленные действия по выправлению ситуации.

Так, в случае профессионального футбола это может означать вывод из игры одних игроков и замену их другими или ввод в основной состав футболистов из дублирующего состава. В менеджменте не все бывает настолько четко и ясно; возможности уволить одних и нанять других может и не оказаться, но тасовать колоду до тех пор, пока все не окажутся на

своих местах, можно – и нужно! – всегда. Вот о чем стоит подумать:

Понимание людей. Успешных политиков отличает блестящее понимание людей. Лучшими в этом плане были Франклин Рузвельт и Линдон Джонсон. Они умели всесторонне оценивать человека и достигать с ним такого уровня взаимопонимания, что он хотел делать именно то, что от него было нужно.

Рузвельт постоянно занимался этим во время Великой депрессии, задействуя свои связи в финансовых кругах для того, чтобы возродить американскую экономику. Джонсон использовал метод индивидуальной работы с сенаторами и проявил свое исключительное искусство в этом, когда в качестве президента продвигал билль о гражданских правах.

Менеджеры могут научиться понимать своих людей, прислушиваясь к тому, что они говорят, и осмысливая, в чем именно состоят индивидуальные мотивирующие факторы (это могут быть, к примеру, новые возможности, карьерные перспективы или денежное вознаграждение).

Понимание ситуации. Знайте, что происходит. Менеджерам следует поддерживать постоянный контакт со своими людьми. Это может оказаться непросто, однако надо знать не только то, чем люди заняты, но и то, о чем они думают. Спрашивайте их о том, как можно улучшить работу и какие проблемы они видят в перспективе. Очень часто сотрудники самых нижних организационных уровней имеют лучшее представление о микротенденциях (то есть о том, что происходит с клиентами или на рынке), чем высокопоставленные менеджеры. Находясь в разъездах, руководители должны оставаться на связи с сотрудниками.

Понимание плана действий. Изучив своих сотрудников и поняв задачи, которые предстоит решать, можно составить перечень необходимых шагов. Лучше, если вы сможете включить в эту работу всех членов коллектива, поскольку обмен идеями укрепляет единство организации и общее чувство сопричастности. После этого нужно утвердить и инициировать конкретные действия. Чаще сообщайте о них и убедитесь в том, что они известны каждому. Придерживайтесь плана действия до полного его выполнения. Таким образом, вы включаете свое понимание людей и ситуации в единую схему решения поставленных задач.

Прислушивайтесь к происходящему. Именно так: нужно быть в курсе того, о чем говорят люди и почему они об этом говорят. Вы разберетесь в этом, обедая в корпоративной столовой, за чашкой кофе в комнате отдыха или за стаканчиком колы в баре после работы. Сравните то, что вы слышите, с тем, о чем говорят топ-менеджеры. Совпадает ли одно с другим? Если да – прекрасно. Если же нет, это говорит о том, что высшие руководители не пользуются доверием. То, что они пытаются сказать, звучит банально, и люди не верят им. Особенно остро это проявляется во времена кризисов. Даже самые хорошие стратегии можно испортить плохой коммуникацией, и менеджеры должны делать все возможное для исправления таких ситуаций, невзирая на политическую составляющую: не обращайте внимания на то, что генеральный директор недоступен – делайте то, что считаете необходимым. Любой другой подход чреват проблемами.

Полная согласованность. Одна из причин, по которым стратегии могут терпеть неудачу, заключается в непонимании сотрудниками своих ролей: вследствие слабой информированности или из-за сознательного игнорирования общих указаний. Так или иначе, отсутствие слаженных действий наносит самый большой ущерб эффективности. Когда высшее руководство объявляет о начале воплощения стратегии и спустя короткое время забывает о ней, организация теряет фокус развития, а сотрудники утрачивают веру. Очень важно быть на одной волне с людьми; для того чтобы сверять, насколько сигналы сверху соответствуют реальному положению дел, будьте в курсе того, о чем говорят в компании.

Встаньте в центр круга. Когда Фрэнсис Хесселбайн была руководителем Girl Scouts USA, она использовала систему контроля, которую называла «круговой менеджмент». Руководитель находился в центре организационной структуры. (1) Такое положение и отсутствие жесткой иерархии способствовало распространению информации и естественности контактов: Фрэнсис была доступна, поскольку находилась в самом центре. Энди Гроув руководил Intel со своего рабочего места, расположенного в центре общего зала.

Аналогичным образом работает Майкл Блумберг на посту мэра Нью-Йорка. Находясь в одном помещении с сотрудниками, вы оказываетесь с ними на одном уровне восприятия. Потоки информации становятся горизонтальными, постепенно она начинает распространяться по окружности. А вы находитесь в центре.

Действия

Как бы ни хотелось общаться с людьми на личном уровне, если организация оказывается в опасности и на кон ставится ее репутация – лидеры должны встать к штурвалу и предпринять немедленные действия. Иногда они могут отдавать жесткие указания, недостаточно внимательно слушать, но при этом их действия направлены на улучшение положения. Долго руководить организацией таким образом невозможно, но в краткосрочном режиме – допустимо; после того как буря утихнет, можно начать процесс возобновления контактов с отдельными сотрудниками и подразделениями.

Правильные контакты распространяются за пределы отдельной личности. Они подразумевают глубокое понимание внутреннего содержания организации и того, что следует делать. Иногда это значит, что нужно закрыть проекты, которые всем очень нравятся, или предложить новые сервисы, требующие существенных затрат и привлечения дополнительных трудовых ресурсов. Вполне возможно, что понадобится привлечение новых сотрудников. Для того чтобы такие контакты были устойчивыми, менеджер должен ясно и четко обозначить, что необходимо сделать и какова роль каждого сотрудника в этом процессе.

Ни один руководитель не в состоянии единолично спасти организацию – это коллективное усилие. Это требует наличия людей, готовых следовать за лидером и сделать все – и даже больше – для того, чтобы изменить положение дел. Этот процесс начинается с коммуникации, но, для того чтобы он стал успешным, требуется наличие индивидуальных контактов лидера со своими последователями и со всей организацией. Лишь в этом случае организация начинает предпринимать необходимые шаги к полноценной работе и процветанию.

Стремление к синхронности

Когда информационные потоки несут согласованную информацию, сотрудники верят тому, что им сообщают; в случае, если они рассогласованы, люди верят слухам. Это приводит к проблемам. Одни группы сотрудников могут соперничать с другими и использовать слухи в качестве оружия в противостоянии.

В то же время коммуникация среди коллег крайне важна для успешной деятельности организации. Топ-менеджмент должен формулировать стратегическую информацию, но именно средний менеджмент и сотрудники переводят их содержание в русло тактических действий. В этом смысле люди не просто имеют право высказываться на тему происходящего; своими высказываниями они определяют характер выполняемых ими обязанностей, что в конечном итоге определяет динамику достижений компании в целом. Иерархическая структура превращается в сообщество заинтересованных лиц. Это происходит лишь тогда, когда у людей есть право высказаться: сотрудник – сотруднику, сотрудник – менеджеру и так далее, вверх по иерархической лестнице. Оптимально, когда наверху есть тот, кто готов адекватно воспринять эту информацию.

Урок 10

Прислушивайтесь к идеям

Лучше всего убеждать людей собственными ушами – внимательно слушая, что они говорят.

Дин Раск, американский государственный деятель

Слушать надо уметь. Опытные руководители знают, что слушание – не пассивное занятие. Оно требует сил, времени, а главное – желания.

Сущим наказанием менеджерской жизни является бесконечная череда совещаний и встреч. Хотя ученым пока не удалось создать вечный двигатель, то есть механизм, безостановочно работающий на энергии, которая им и вырабатывается, менеджеры больших

корпораций близки к тому, чтобы послужить его прототипами. Они постоянно перемещаются с одного совещания на другое: час за часом, день за днем, неделя за неделей. Обязанность присутствовать на всех этих мероприятиях означает, что менеджер не может заняться собственной работой, пока все не ушли домой – и это одна из причин, по которой многие из них вынуждены подолгу засиживаться в офисе, пытаясь справиться с накопившимися делами. Действительно, многие заседания и встречи являются пустой тратой времени, а жаль: грамотно проведенные, они могут быть весьма эффективны. Главное – правильно вести совещание, а для этого требуется умение ведущего слушать и организовывать процесс.

Типы организаторов совещаний

Хорошие организаторы совещаний в первую очередь определяют цель встречи и созывают совещания только тогда, когда собрать людей вместе действительно необходимо. Во всех остальных случаях коллективные собрания можно минимизировать, используя в этих целях телефон, электронную почту или индивидуальные встречи. Умелые организаторы совещаний делятся на четыре типа: фасилитаторы, пунктуаторы, утвердители и прогнозисты. Вне зависимости от этого, хорошие навыки слушания являются абсолютно необходимыми.

Фасилитаторы (ведущие собраний, семинаров, тренингов. – Прим. ред.). Удачные совещания должны проходить в определенном ритме и темпе. Это не происходит спонтанно, а является следствием заранее продуманного плана. Фасилитаторы достигают этого с помощью четкой повестки дня, которой строго придерживаются. Кроме того, они поощряют обсуждение нужных вопросов и держат на заметке выступающих. В случаях, когда обсуждение отклоняется в сторону от заданной темы, фасилитаторы решительно вмешиваются и предлагают продолжить дискуссию в заочной форме. Кроме того, они следят за регламентом времени и обеспечивают внимание каждого участника к теме встречи – с тем, чтобы закончить ее принятием основных решений.

Пунктуаторы. Совещания запоминаются благодаря обсуждаемым темам. К пунктуаторам относятся люди, которые резюмируют сказанное другими и добавляют к этому собственные убедительные доводы. Как и фасилитаторы, они делают это в твердой, но доброжелательной манере. Их выступления направлены на то, чтобы обеспечивать дальнейший ход совещания, а не на то, чтобы привлечь внимание к себе. Тем не менее со временем участники встречи начинают интересоваться мнением пунктуатора и просить его определить дальнейшее направление. Эта форма руководства призвана вдохновлять, а не диктовать.

Утвердители. Да, совещания бывают длинными и скучными. Поэтому их нужно оживлять. Утвердители руководят процессом: благодарят участников за удачные выступления, подбадривают тех, кто не решается высказаться. Они верят в своих людей и хотят видеть их успешными.

Прогнозисты. Слишком часто совещания идут, как поезда: от станции к станции по накатанным рельсам. Именно поэтому их число можно сократить: зачем собираться, если результат известен заранее? Прогнозисты рассматривают совещания как возможность обсудить прогнозы, оценить используемые подходы и выработать предложения, работающие на перспективу. Это – агенты перемен. Они хотят раскачать лодку, а если кто-то выпадет за борт со своими бесплодными идеями – тем лучше. Они заставляют людей пересмотреть подходы и сформировать новые модели мышления.

Объединить людей и идеи

Некоторые организаторы совещаний сочетают в себе все четыре типа. Такие люди – редкость; все хотят иметь их в своих коллективах. Но надо иметь в виду, что нередко попадаются те, кто сочетает в себе негативные качества всех четырех категорий. Например, бывают фасилитаторы, которые стремятся облегчить собственную жизнь, поручая выполнение работы другим – как правило, тем, кто отсутствует на совещании. Некоторым пунктуаторам достаточно их собственного мнения, комментариями они предпочитают пренебречь. Есть те, кто утверждает лишь собственное величие, не обращая внимания на

достижения остальных. Наконец, некоторые прогнозисты сыплют вопросами, как прокуроры на дознании. Их цель – не получить информацию, а запугать и унизить любого, кто с ними несогласен. Существуют менеджеры, объединяющие в себе все упомянутые негативные черты. Это – неуверенные в себе хамы, пытающиеся утвердиться в ложно понимаемом чувстве собственного достоинства за счет других людей.

Умение правильно проводить совещания очень важно для здорового климата организации. Они открывают возможности для появления новых идей, которые затем превратятся в новые товары и услуги. На таких собраниях люди получают возможность откровенного обмена мнениями. Каждый из участников не обязан нравиться остальным, но отношения между всеми должны быть уважительными. Обеспечить такие отношения и равным образом эффективность совещания – дело организатора. Этот человек должен почувствовать новую возможность там, где все остальные видят пустую трату времени и рутину. Именно такие люди взлетают на самый верх – и мы называем их лидерами.

Коридорное мышление

Естественно, далеко не все идеи, особенно блестящие, высказываются на совещаниях. Они могут рождаться там, где окажется восприимчивый слушатель. Один из топ-менеджеров Hewlett Packard «курсирует по коридорам в шесть вечера в поисках собеседников»; он занимается этим уже двадцать лет. Он не одинок в своем роде; делает то, что знакомо опытным руководителям: мыслит вслух. Вступая в беседу, этот руководитель не только вербализует свои мысли, но и предлагает подумать вместе. Это обычное явление для научно-исследовательских учреждений, но оно намного менее распространено в корпоративном мире. Такому примеру могут последовать многие менеджеры. Вот несколько моментов, которые следует иметь в виду, если вы захотите применить подобный подход. (2)

Будьте решительны. Поделиться идеей, которую вы обдумываете, не так просто, как кажется. Часто в голову приходит такое: «Если я скажу об этом вслух, народ решит, что я дурак!» На самом деле дурацким поступком будет промолчать. Высказать идею и предложить окружающим совместно обдумать ее – хорошее дело.

Будьте чутки. Рассказывая о своей идее, проявите максимум внимания к возможности услышать похожие мысли или предположения, которые могут ее улучшить. Творческие личности не только выдают блестящие мысли, они чутко прислушиваются к мыслям окружающих. Например, в рекламе художник и копирайтер могут сотрудничать в создании визуальной и словесной составляющей картины. То же относится к авторам песен. Поэт работает над текстом, композитор сочиняет мелодию – в результате получается хорошая песня, в которой одно сочетается с другим. Этого не случилось бы, если бы два творческих человека не объединили свои таланты.

Будьте самокритичны. Не все, о чем вы говорите, должно найти практическое воплощение. На деле часто бывает так: детально обсудив несостоятельную идею, от нее отказываются – и это хорошо. Именно таким образом многие ненужные товары отправились в мусорный контейнер, не успев принести своим компаниям многомиллионные убытки и испортить репутацию. Еще раз: высказать идею вслух – не глупость, это вполне разумно.

Проговаривать вслух нужно не все идеи. Лучше спокойно и без помех обдумать свою мысль. Это позволяет сосредоточиться и достичь нужного результата. Но когда идея созрела, ею нужно поделиться. Совместное обдумывание ведет к совместной разработке идеи и к ее успешному воплощению.

Урок 11

Задавайте вопросы

Умные люди спрашивают, если им что-то неизвестно. А иногда – если известно.

Малколм Форбс, издатель

Вопросы – отличный способ узнать, что происходит, и, кроме того, стимулировать мысли и новые способы действия.

Иногда лучшее, что можно сделать для человека, – заставить его подумать. Задумываться о том, что и почему вы делаете, важно в любом деле. Того, кто способен

сподвигнуть к размышлениям, следует ценить на вес золота. Один из них – Рам Чаран, странствующий консультант индийского происхождения. Одним из его методов являются вопросы, заставляющие клиентов погружаться в глубокие раздумья и пересматривать свои суждения. (3)

Вы не нуждаетесь в человеке извне, для того чтобы задавать интересные вопросы. На самом деле это умение должно быть у каждого менеджера. Вот несколько рекомендуемых вопросов.

Что мотивирует вас в вашей работе? Элементарно? Не совсем так. Будучи вовлечены в повседневную деятельность, мы часто забываем, чем именно она нас в свое время привлекла. Перед лицом задач увлекаемся их существом, а не тем, что нам нравится в работе. Этот простой вопрос определяет то главное, что вам нравится делать. Если занимаетесь именно этим – прекрасно. А если нет, что можно сделать? Что нужно изменить для того, чтобы получать удовлетворение? Связаны ли эти изменения с пересмотром функциональных обязанностей, перераспределением задач или с более эффективным использованием рабочего времени? Ответы на эти вопросы обнажают самую суть того, что является важным именно для вас – и могут указать путь к более полной самореализации или новое направление деятельности, которое имеет смысл попробовать.

Какие вызовы стоят перед вашим подразделением? Идентификация вызовов и проблем позволит вам лучше заниматься своей работой. Возможно, вам нужно подумать над новыми способами конкурентной борьбы, поскольку на рынке возник новый сильный игрок? А может быть, ваше подразделение ждет реорганизация или вам назначили нового начальника? У вас падает эффективность? Если да, то почему? Увлечены ли люди своей работой? На такие вопросы не может быть простых ответов; они предназначены для того, чтобы разбудить мысль.

Что вы можете сделать для преодоления этих вызовов? Все зависит от вас. Что вы будете делать с новым конкурентом, реорганизацией или недостатком мотивации в своем подразделении? Часто болезнь не очень успешных организаций состоит во всеобщем безделье, которое имеет два главных слогана: «это не моя работа» и «мне все равно». На самом деле руководители обязаны действовать и добиваться перемен. Поэтому, задаваясь вопросом о том, что вы должны делать, вы принимаете на себя обязанность действовать.

Как вы можете помочь своему боссу руководить более эффективно? Определить свою роль в разрешении проблем – прекрасное дело, но как активному члену организации вам положено думать не только о себе. Иногда вы должны лидировать снизу – а это не то же самое, что управление снизу вверх. Озвучивая свое видение проблемы, вы ставите себя на позицию, с которой можете не только советовать, но и предпринимать целенаправленные действия.

Что вы делаете, чтобы развивать чувство уверенности в окружающих? Работа трудна, это верно, но изначально вы определили те моменты, которые заряжают вас энергией. Связано ли это с разрешением проблем? С помощью клиентам? Или это чувство локтя в решении масштабных задач? Вы должны ухватить суть полученного ответа и сделать это чувство доступным для остальных. Люди нуждаются в том, чтобы их подбадривали, особенно – в периоды кризисов. Поэтому руководители обязаны внушать своим подчиненным чувство уверенности в том, что им суждено преодолеть неприятности и для победы есть все необходимые ресурсы. Иными словами: все это непросто, но мы уже успешно проходили через нечто подобное и сможем пройти еще раз.

Неуверенность может быть полезна

Самоанализ может привести еще к одному открытию: пониманию границ своих возможностей. Сомнение не является антиподом уверенности, оно, по сути, может быть формой самоанализа, к которой периодически должен прибегать каждый руководитель. Сомнение в правильности избранного способа ведения дел является свидетельством наличия живого и творческого мышления. Вы можете изменить процесс – или не сделать этого, но в любом случае вы трезво оцениваете окружающий мир и готовы к сюрпризам, которые он

преподносит. Вот как можно заставить сомнения работать на себя:

Исключите сомнения. Засомневавшись, ищите способы развеять сомнения. Таким образом, вы сможете не только заострить проблемы, но и найти для них решения. Анализируя возможности отказа или фактические случаи отказа, инженеры делают именно это: ставят нечто под сомнение и проверяют его обоснованность.

Признайте обоснованность сомнения. Признавая наличие сомнений, вы демонстрируете взгляд на вещи, в основе которого разум, а не слепая вера. Когда проект начинает отклоняться от заданных параметров, вполне естественно усомниться в его успешности. Но даже если все идет хорошо, руководители обязаны обращать внимание сотрудников на области потенциальных неудач. Это не злопыхательство, а проницательность.

Поставьте под сомнение недостаток сомнений. Если же у вас нет сомнений, задайте себе вопрос, почему. Излишняя самоуверенность способна лишить вас понимания собственных слабостей. Излишняя уверенность в других способна вызвать к ним неоправданное доверие. Одно важное предупреждение: ставьте под сомнение действия, а не их мотивы. Так вы акцентируете свои сомнения на поступках и результатах, а не на личностных качествах.

Конечно, излишняя склонность к сомнениям не является поводом для гордости. Мало кому нравятся руководители, подверженные колебаниям или сомневающиеся в своей способности сделать то, что обещали. В таких случаях способность сомневаться перерастает в бесхарактерность. Кроме того, в вопросах этики и репутации сомнения не слишком уместны: основополагающие истины должны оставаться непоколебимыми.

И тем не менее в мире есть место сомнениям. Они заставляют нас изучать себя и свои действия. Конечно, это может показаться унизительным: ведь руководители обязаны поддерживать высокий уровень самооценки. Но если заоблачная самооценка становится почвой для необоснованных амбиций, можно ожидать печальных последствий. Компании разваливаются. Отрасли гибнут. Нации начинают войны. Поэтому разумное количество сомнений оказывает уравновешивающее воздействие.

Урок 12

Обратная связь

Мне нравится, когда люди обращают мое внимание на то, что я сделала не так. Это самое доброе, что можно сделать для человека.

Лиллиан Гиш, актриса немого кино

Каждому нужно знать, как у него дела и что он может сделать для того, чтобы стать лучше.

Стать партнером в фирме, оказывающей профессиональные услуги, очень непросто. Одним из мест, где достичь этого статуса особенно сложно, является Goldman Sachs – инвестиционная фирма с Уолл-стрит, обладающая легендарной репутацией в части хитроумных схем сделок и возможностей обогащения. Фирма, к настоящему моменту ставшая крупной компанией, использует при допуске к партнерству целый ряд весьма похвальных методов. Например, фирма выбирает в качестве кандидатов в партнеры лучших из лучших, которые затем проходят серию собеседований в различных офисах для того, чтобы исключить всякий субъективизм. Четко сформулированных критериев для перехода в ранг партнера не существует, но, исходя из подробного описания процесса в статье из Wall Street Journal, фирма ценит потенциальную возможность зарабатывать деньги, умение ладить с людьми и руководящие навыки. В этом перечне, похоже, не хватает одного аспекта: обратной связи с кандидатами. Один из партнеров, опрошенных газетой, сказал, что при рассмотрении своей кандидатуры он просто старался избегать ошибок. Второй шанс может быть предоставлен, хотя это случается редко. Тем не менее непредоставление обратной связи, которая показывала бы кандидатам их сильные и слабые стороны, можно расценивать как явное упущение: в том числе это могло бы дать возможность следующим претендентам учесть имеющийся опыт. (5)

Обратная связь – важнейшая часть процесса управления

Обратная связь нужна любой организации; очень странно, что на это нередко не обращают должного внимания. Исследование, проведенное в 2006 году The Ken Blanchard Group, выявило, что, по мнению восьми из каждых десяти сотрудников, их руководители не предоставляют им обратной связи; примерно столько же сотрудников сообщило, что руководители не прислушиваются к ним. Шестеро из каждых десяти считали, что руководители в недостаточной мере способствуют их развитию и продвижению. (6) Люди нуждаются в обратной связи. Каждому важно знать, как у него обстоят дела. Обычно, если нам ничего не говорят, мы полагаем, что у нас все в порядке; если что-то слышим, это означает наличие проблем. Это – недальновидный взгляд на вещи: задача руководителя – задать каждому сотруднику нужное направление. Вот несколько рекомендаций.

Делайте это по графику. Людям нужна информация о том, как они работают. Процесс информирования лучше формализовать, то есть заранее определить для него время. На это вам потребуется как минимум час. Вы можете делать это во время ланча или за кофе в корпоративной столовой. Определите, что хотите сказать, и начните разговор. Поощряйте диалог и свободный обмен мнениями.

Делайте это конструктивно. Начинайте свой отзыв на позитивной ноте. Отметьте то, что получается у сотрудника особенно хорошо. Большое количество негативной информации может ввести человека в шоковое состояние, поэтому критика должна всегда быть конструктивной. Не говорите, что у него «не складываются отношения в коллективе», скажите, что именно следует изменить в поведении – например, быть вежливее с коллегами. Процесс обмена мнениями поможет понять, что надо делать по-другому. Обратная связь – способ содействия развитию сотрудника, требующий умения внимательно слушать и точно реагировать на сказанное.

Делайте это своевременно. Отзывы о работе должны быть в режиме реального времени. Например, если вы видите, что у ваших сотрудников стало получаться лучше, скажите им об этом. Или укажите, на что нужно обратить внимание здесь и сейчас. Но не делайте это публично – скажем, на совещании в присутствии других людей. Можно воспользоваться электронной почтой. Увидев что-то, прокомментируйте это таким образом, чтобы сотрудник имел возможность усвоить сказанное с пользой для себя.

Подумайте о возможности использования прямой связи. Маршалл Голдман, один из наиболее авторитетных специалистов в области коучинга для менеджеров высшего звена, разработал методику обратной связи, которую он назвал «прямая связь». Это двухступенчатый процесс с фокусом на ожидаемые, а не на прошлые результаты. Согласно описанию Маршалла на первом этапе участники «предлагают коллегам свои рекомендации и помогают по мере возможностей». Например, человек решает, что именно он хочет изменить к лучшему в своем поведении – и просит рекомендовать ему способы достижения «позитивных сдвигов». На втором этапе происходит смена ролей. Участники «слушают рекомендации и стараются запомнить их». Тот же участник предлагает «две рекомендации», которые помогут человеку, желающему достичь изменений. Главный принцип – фокус на будущем, а не на прошлом. Это очень просто и занимает буквально несколько минут. Маршалл утверждает, что люди, участвующие в «прямой связи», находят процесс «занимательным, увлекательным, действенным и приятным». Преимуществом метода прямой связи является то, что его можно использовать не только при контакте начальника с подчиненным, но и между коллегами. (7)

Поменяйтесь местами. Обратную связь должны получать все. Многие управленцы просят, чтобы их подчиненные предоставляли обратную связь. Если такая просьба поступает неожиданно, то результаты вряд ли окажутся интересными, но если менеджер заранее подготовит для этого почву, сообщив сотрудникам, что хочет знать их мнение, он сможет узнать много нового. Например, боссу может быть интересно, насколько хорошо он проинформировал людей по определенному вопросу. Особую ценность будет иметь обсуждение того, в какой форме была направлена информация и какое внимание уделили ей

сотрудники. Как и в случае метода прямой связи, менеджер может попросить рекомендовать ему способы дальнейших улучшений в этой области.

Вовремя

Иногда обратная связь поступает слишком поздно, когда сделать что-либо оказывается уже невозможно. В 2006 году в National Public Radio был уволен недавно принятый на работу директор. Многие посчитали, что это увольнение имело политическую подоплеку – босс этого сотрудника недавно перешел на другую работу, и на его месте оказался человек, которому не нравился новый директор. Однако в качестве официальной причины увольнения журналиста было объявлено, что, будучи заметной фигурой печатных СМИ и обладателем двух Пулитцеровских премий, он плохо адаптировался к работе на радио. Слабенькое, но хоть какое-то объяснение. В качестве обратной связи оно было лишено какого-либо смысла, поскольку было предоставлено постфактум. (8)

Кроме всего прочего, относительно обратной связи надо иметь в виду следующее: у каждого человека всегда существуют возможности для улучшения работы, которые незаметны ему самому. Например, иногда менеджеры считают себя блестящими коммуникаторами. Что дает им основания для этого? Они умеют давать указания. Но в то же время им не хватает второго и третьего компонентов коммуникации: умения слушать и воспринимать. Поэтому обратная связь имеет такое большое значение. Она состоит в том, чтобы наблюдать, а не в том, чтобы говорить.

Обратная связь – позитивный коммуникационный навык. Ее можно рассматривать и в контексте наставничества. Менеджеры обязаны быть наставниками для своих людей, чтобы сделать их работу более эффективной и результативной; обратная связь облегчает эту часть их работы. Безусловно, это может быть связано со сложностями. Мало кому нравится сообщать людям неприятные новости или откровенно высказывать свое мнение о них, но обратная связь имеет значение для того, кто ее получает, а не для того, кто предоставляет. Сотрудники должны понимать, как оценивается их роль в работе организации и, главное, что они могут сделать для достижения прогресса. Откровенно разговаривая с ними на эти темы, вы показываете, что сознаете их потребность в этом и цените их деловые и человеческие качества. Обратная связь – управленческий навык, который должны осваивать все менеджеры.

Урок 13

Решительность: решиться или нет

Разум и здравый смысл – качества лидера.

Тацит

Нажать на курок или не нажать. Принять верное решение в нужное время – задача лидера.

Возможно, 2004 год запомнится тем, что именно тогда жирная пища заменила сигареты в качестве главной угрозы здоровью нации. В отличие от производителей сигарет, которые десятилетиями тянули с решениями, McDonalds немедленно отреагировал на это добровольным сокращением отпускаемых в своих заведениях порций.

Хотя это можно считать в большей степени политическим жестом, тем не менее руководителей McDonalds можно похвалить за то, что они посчитали здоровье более важной вещью, чем прибыль.

Таким образом, они продемонстрировали, что прислушиваются и к мнению своих клиентов, и к новейшим политическим веяниям. Умение принимать правильные решения подразумевает готовность учитывать возможные последствия.

Решения формируют руководителя

Образ руководителя формируют его решения. Один из генеральных директоров, с которыми я беседовал, сказал, что руководители нужны только для того, чтобы принимать масштабные решения, затрагивающие организацию в целом. Все остальное должно делаться на местах. Гостиничная сеть Ritz Carlton применяет этот подход на практике: их линейный персонал имеет возможность принимать без согласования с вышестоящими руководителями

любые решения, которые не требуют дополнительной оплаты. Комфорт и спокойствие гостя имеют первоочередное значение. Правом принятия решений на месте пользуются и сменные рабочие автозаводов, которые могут останавливать конвейер в случаях, когда, по их мнению, имеет место производственный брак. Впервые это было использовано на предприятиях компании Toyota, затем те же подходы стали практиковать американские автопроизводители. Похожим образом организована работа во многих информационно-технологических подразделениях: работники техподдержки имеют право заменять вышедшие из строя компоненты без согласования с руководством, поскольку считается, что они хорошо разбираются в своем деле.

В этих примерах процесс принятия решений помещен в правильный контекст. Хотя прибыль и имеет основополагающее значение, стоимость компании определяется не только хорошими финансовыми показателями. Она в большой степени зависит от того, что называют «тройным результатом»: комплексная оценка экономических, социальных и экологических составляющих деятельности компании. Рассматривая свои решения в контексте тройного результата, менеджер получает бóльшую свободу, но в то же время возрастает его ответственность за их последствия для клиентов, сотрудников, акционеров и общества в целом. Решение о совершенствовании производственного процесса может не затрагивать никого, кроме клиентов, но решение о развитии неосвоенного месторождения вместо месторождения, на котором уже произведены изыскания, будет затрагивать интересы населения конкретных территорий. Рассматривая ценности, предлагаемые компанией, с этих позиций, вы получаете реальную основу для своего решения. Хотя излишне глубокие размышления могут приводить к «аналитическому параличу», менеджер должен обеспечить достаточный уровень предварительной проработки идеи. Вот несколько рекомендаций в этой связи.

Входящая информация. Решения могут и часто бывают инстинктивными. Конструктивные и дизайнерские решения в любых областях, от автомобилестроения до производства кухонной утвари, основаны на интуиции – а ее полезно уравновесить идеями, основанными на данных исследований покупательских предпочтений, и мнениями других членов коллектива. В то же время излишек информации перегружает «жесткий диск» и может приводить к расплывчатым решениям. По возможности, попросите совета у коллег и поинтересуйтесь их мнением. В итоге ваше решение может быть принято на основе консенсуса или в соответствии с вашими собственными ощущениями, но в любом случае вы разнообразили его источники идеями, поступившими извне.

Задавайте вопросы. Чтобы получить дополнительную информацию, можно воспользоваться методом постановки вопросов. Но хорошие вопросы – это не обычные информационные запросы. Вопросы могут привести к пониманию необходимости дополнительного обдумывания предмета. Подобные раздумья могут временно приостанавливать процесс, но возникающие при этом вопросы и ответы на них могут приводить руководителя и его команду к лучшим вариантам решений. Вопросы можно использовать и для того, чтобы заставить людей взглянуть на ситуацию с новой, необычной точки зрения, стимулируя нестандартный подход к проблеме. Решения, которые принимаются лидером сейчас, формируют его будущее наследие. Если руководитель умеет правильно организовать процесс принятия решений, обеспечивающий двустороннюю коммуникацию, он создает условия для того, чтобы его решения были качественными. Ему нужны хорошие коммуникационные навыки и уверенность в том, что он способен принять правильное решение.

Решение. Именно так! В конце концов, смысл процесса выработки решения состоит в том, чтобы принять решение. Частенько бывает, что решение откладывается в надежде на то, что ситуация рассосется сама по себе. Это самообман. Поэтому после того, как изучили вопрос, обсудили его и в достаточной степени пообщались на эту тему, переходите к действиям. Принимайте решение и твердо придерживайтесь его. Не пытайтесь представить решение анонимным, подчеркивайте свою ответственность. Обязательно информируйте об

основаниях, по которым оно принято, особенно в случаях, когда речь идет о серьезных вопросах. Если вы не будете уходить от ответственности и покажете, что готовы сражаться, это может не добавить популярности самому решению, но заставит окружающих с уважением относиться к вашим взглядам.

Наследие решений

Несмотря на все усилия, нам неизбежно случается ошибаться и принимать неверные решения. И даже в этих случаях ответственность за них не исчезает. Остается надеяться, что последствия неправильного решения будут поправимы. Во многих случаях это становится возможным, если использовать те же коммуникационные навыки: задавать вопросы и прислушиваться к оценочным мнениям, одновременно внося необходимые корректировки. Иногда бывает достаточно признать свою неправоту, но чаще требуется приложить усилия к исправлению неверных шагов.

Решения, которые принимаются руководителем сегодня, формируют его наследие. Если лидер умеет правильно организовать процесс принятия решений, обеспечивающий двустороннюю коммуникацию, он создает условия для того, чтобы его решения были качественными.

Урок 14

Влияние: вовлекать людей в работу

Я понял, что хороший руководитель – человек, который способен заставить людей с удовольствием заниматься тем, чем они не хотят заниматься.

Гарри С. Трумэн, президент США в 1945–1953 годах

Хотя приказы приходят сверху, результаты достигаются объединением людей для согласованных действий во имя достижения цели. Для того чтобы это сделать, нужно обладать влиянием.

Требуется человек «с отличными коммуникационными навыками, умеющий влиять на людей и выстраивать с ними продуктивные рабочие отношения». Эта цитата из объявления о вакансии директора по маркетингу международной компании подчеркивает ключевое качество, которым обладают руководители высшего звена: умение взаимодействовать с окружающими и оказывать на них влияние. Хотя в объявлении говорилось и о других требованиях, важно отметить, что успешный кандидат на эту должность должен обладать опытом не только в маркетинге, но и в работе с людьми. Управление основано на профессиональных компетенциях, руководство – на умении воздействовать на людей. Это важнейшее свойство для любой руководящей должности.

Индивидуальная работа с людьми

Найти руководителей, умеющих читать бухгалтерский баланс, правильно работать с цифрами или создавать стратегию опережающего роста собственного капитала, нетрудно. Реже встречаются такие, которые умеют общаться с людьми, влиять на них и выстраивать продуктивные взаимоотношения – поэтому они всегда востребованы. Частично уровень развития этих качеств вытекает из уровня эмоционального интеллекта, то есть способности ладить с окружающими. Если эмоциональный интеллект дополнен стремлением к лидерству, наличие коммуникационных навыков становится очень важным. Иными словами, необходимо уметь оказывать влияние. Вот несколько способов развития этого навыка.

Уделяйте существенное внимание человеческой составляющей. Управление – область знаний, сосредоточенная на администрировании с целью достижения необходимого результата. Как бы ни было важно умение управлять само по себе, менеджмент невозможен без людей. Для многих организаций заявление о том, что «люди – наша главная ценность», превратилось в штамп, поскольку действия их менеджеров диктуются заботой о финансовом результате, а не о людях. И, напротив, многие компании процветают благодаря тому, что дают возможность своим сотрудникам достигать личных успехов. Их менеджеры выполняют свои обещания: они работают с людьми и имеют возможность вселять в них уверенность относительно достижения личных и корпоративных целей.

Будьте восприимчивы к альтернативным точкам зрения. Взглянуть на ситуацию

глазами сотрудника очень непросто. Опытным менеджерам может показаться, что они принимают правильные решения, потому что уже давно поступают именно так. И они пресекают любые попытки обсуждения и, что еще хуже, лишают своих сотрудников возможности взглянуть на проблемы свежим взглядом. Если вы хотите влиять на людей, прежде всего их нужно понимать. А понимание начинается с обмена мнениями или, как минимум, с признания возможности существования альтернативных подходов. Ничто не способствует созданию доверительных отношений так, как готовность выслушать другое мнение.

Продавайте вашу идею. Одна из причин, по которым люди избегают иметь дело с продавцами, заключается в том, что они не хотят, чтобы их в чем-то убеждали. Для руководителей это – непозволительная роскошь. Как и продавцу, им нужно приложить старания для того, чтобы выйти на уровень отношений, при котором другому человеку будут очевидны преимущества их идеи. Наиболее полезен в этом плане персональный подход (например, а что это значит лично для меня?). Если же речь идет о реорганизации подразделения, менеджер должен найти способ показать, насколько такая реорганизация будет полезна с точки зрения сокращения трудозатрат, совершенствования процесса и роста эффективности. Это далеко не всегда просто, но необходимо.

Создавайте организационные карты. В своей книге «Политически правильно» ее автор – консультант Джоэль Де Лука – пропагандирует идею организационных карт. На этих картах в географической проекции отображаются сотрудники организации, которые являются союзниками, недоброжелателями, авторитетами или советчиками. Такие карты могут быть полезны в случаях, когда надо продвинуть идею наверх или распространить ее в организации по горизонтали. Когда заранее известно, кто за вас, а кто – против, можно создавать коммуникационные стратегии, нацеленные на усиление аргументации среди сторонников и контр аргументации – среди противников. В конечном итоге влияние нужно для того, чтобы достигать результатов.

Учите людей сотрудничать между собой. Наводите мосты. Хотя в сегодняшнем Конгрессе это происходит нечасто, были времена, когда демократы и республиканцы спорили между собой по политическим проблемам, но прекрасно общались на коктейлях, за игрой в гольф или при встрече на неофициальных мероприятиях. Бывший лидер большинства в Сенате Боб Доул был мастером организации взаимодействия между двумя политическими партиями. Вы можете общаться с людьми, которые вас поддерживают, и с теми, кто не готов это делать. Но и с теми, и с другими должны быть нормальные человеческие отношения, в противном случае о вас будут знать только благодаря вашей позиции, а не личным качествам.

Показывайте свою увлеченность. Влияние – человеческая черта. Оно является результатом эмоциональной связи, и ничто не оживляет подобные связи сильнее, чем старый добрый энтузиазм. Вспомните Тедди Рузвельта! Его широкая улыбка и горящие глаза убеждали в том, что ему нравится руководить. Люди хотят, чтобы ими руководили энтузиасты – иначе следовать за ними просто бессмысленно.

Знайте свои рамки

Влияние на людей небезгранично. Иногда руководители вынуждены действовать в неблагоприятных условиях. Предприниматели сталкиваются с этим всякий раз, когда выводят новую идею на рынок. Мир не ждет их с распростертыми объятиями, напротив: их путь построения бизнеса, как правило, протекает на фоне разного рода отказов и возражений. И, несмотря на это, предприниматели прорываются, будучи убеждены в разумности своей идеи. А попутно их яростная решимость передается окружающим.

Для достижения результатов необходимо умение убеждать окружающих в достижимости целей, поставленных руководством. Ни одному лидеру не под силу сделать это в одиночку; для того чтобы стать успешным, необходима поддержка коллектива и организации в целом. Вот почему так важно межличностное и межгрупповое общение. Лидеры, умеющие общаться с сотрудниками, всегда будут востребованы. Они делают свое

дело «с огоньком», поскольку это имеет значение для них лично. В этом и заключается их мастерство.

Урок 15

Влияние без властных полномочий

Кто не знает, в какую гавань плыть, для того не бывает попутного ветра.

Луций Анней Сенека

Задумайтесь о мифе властной вертикали. Генеральный директор имеет право отдавать указания и, в силу своих властных полномочий, задает направление ходу дел. Но очень часто реальное воплощение этих дел определяется совместными усилиями людей. Людей объединяет скорее не верховная власть, а авторитет сотрудника, находящегося рядом. Готовность идти за коллегой зависит от его способности влиять на людей. (10)

«Вы думаете, что высшие руководители задумываются о своем влиянии?» Так сформулировала вопрос Сара Джейн Рэдин, опытный наставник высших руководителей. Я ответил ей, что топ-менеджеры в первую очередь задумываются о возможности влияния в случаях, когда хотят заручиться поддержкой сверху, например, генерального директора или совета директоров. При этом они обращают мало внимания на уровень своей влиятельности на коллег или подчиненных. И очень зря. Этот недостаток может негативно сказаться на продвижении менеджера к высшим постам. Процесс децентрализации власти требует умения работать с коллегами. Это не просто командная работа; здесь нужно научиться оказывать влияние на людей, не обладая властными полномочиями.

Влиятельность как образ жизни

Ход дел в больших организациях – или в сравнительно небольших, но работающих с крупными – все в большей степени определяется возможностями оказывать влияние. Что же представляет собой это влияние? Можете считать его уровнем доверия, которым вы пользуетесь, умноженным на ваше умение решать задачи. Например, людей назначают на руководящие должности потому, что они демонстрируют свою профессиональную компетентность и, что важнее, умение решать вопросы. На заре карьеры вы делаете все сами в сотрудничестве с коллегами. Продвигаясь вверх по служебной лестнице, вы все меньше и меньше занимаетесь самой работой – и все больше отвечаете за ее выполнение другими людьми. В важных проектах требуется умение достигать консенсуса с коллегами, которым вы не имеете права давать прямые указания; тут ваша влиятельность приобретает первостепенное значение. Вот несколько рекомендаций в этой связи.

В первую очередь думайте об организации. Влиятельность должна быть основана на масштабном видении вещей. Рассматривайте свои идеи с точки зрения выгод, которые они способны принести потребителю – внешнему или внутреннему. Демонстрируйте ценность того, что предлагаете. Например, если продвигаете идею о необходимости реорганизации, говорите о пользе, которую она принесет. Фокусируйтесь на том, каким образом новая организационная структура позволит сотрудникам работать более эффективно и, следовательно, предлагать потребителям бóльшую ценность в виде товара или услуги. Не преуменьшайте трудности и риски. Любая инициатива, связанная с изменениями, означает, что кому-то придется чем-то поступиться. Надо честно признавать возможность таких утрат. Возможно, вам это удастся, может быть – нет, но сказать об этом нужно. Лидер, в первую очередь думающий о благе своей организации, принимает во внимание все элементы, то есть думает о благе каждого. Кроме того, лидер обязан действовать так, чтобы его обещания воплощались в жизнь.

Ставьте интересы коллектива выше собственных. Люди тянутся к тем, кто, по их мнению, обладает влиятельностью. Это хорошо. Но в условиях организации важно показать, что ваша влиятельность подкреплена вашим коллективом. Если вас будут считать сильным лидером, умеющим сотрудничать на всех уровнях, люди будут охотнее делиться с вами своими соображениями. Если они почувствуют, что вы в большей степени решаете собственные проблемы – вы никогда не получите полной поддержки.

Сказано – сделано. Делайте то, о чем говорите. Например, если в качестве

руководителя маркетинговой службы вы убеждаете своих коллег-разработчиков внести в конструкцию определенные изменения, которых хотят потребители, аргументируйте это. Организуйте для разработчиков встречи с потребителями. Проводите их индивидуально, а не в составе фокус-групп. Далее, покажите, как вы собираетесь продвигать продукт на рынке. Продемонстрируйте, каким образом будет согласована работа отделов продаж и маркетинга с тем, чтобы у продающего персонала были все необходимые инструменты и поддержка в момент выхода товара на рынок. Лично вовлекитесь в процесс. Короче говоря, подкрепляйте свои слова делами.

Берите ответственность на себя. Если за новыми товарами, выведенными на рынок, выстраивается очередь из желающих их приобрести, это не значит, что люди, которые считают этот успех своей заслугой, также должны толпиться в очереди за признанием у дверей вашего кабинета. Хорошие руководители разделяют этот успех со всеми, кто принимал в нем участие. Они громко отмечают это достижение и делают все необходимое для того, чтобы высшее руководство понимало заслуги всего коллектива и вклад в общий успех отдельных его членов. А в трудных случаях, когда все идет вкривь и вкось, сильные лидеры принимают удар на себя – не пытаясь спрятаться за спину коллектива, не жалуясь на недостаток поддержки или ресурсов. Они честно признают ошибки, совершенные ими в руководстве. Часто это становится не концом карьеры, а сильным средством ее ускорения. Вас сочтут не только мужественным человеком, способным держать удар, но и достаточно упорным для того, чтобы перейти к решению новых задач. Подобная ответственность многократно приумножает уровень доверия к лидеру.

Внутреннее влияние может обойтись слишком дорого

В парадигме влиятельности есть следующий изъян: она может быстро перерастать в кумовщину. Именно это происходило в IBM перед тем, как в начале 90-х к руководству корпорацией пришел Лу Герстнер. Правление IBM создавалось для того, чтобы принимать обоснованные решения и отбирать новые перспективные технологии, но с течением времени это разумное мероприятие стало напоминать закрытый клуб, принимающий надежные решения в ущерб подлинно инновационным. Этот курс на надежность чуть было не похоронил IBM. Герстнер расформировал правление и вместо этого предоставил бóльшие полномочия руководителям функциональных бизнес-единиц. Это решение помогло IBM вновь стать процветающей корпорацией.

Фокус в том, что влиятельность невозможно изобразить – по крайней мере, в кругу коллег. Ее можно сыграть перед высшим руководством или перед подчиненными – но коллеги, подобно вашей супруге, знают, что вы представляете собой на самом деле. Красивых слов недостаточно, важно то, что вы делаете для коллектива. Влиятельность в кругу коллег оборачивается взаимозависимостью по принципу взаимных одолжений. Хотя такая постановка вопроса, безусловно, может становиться предметом злоупотреблений, разумное использование влияния ведет к своевременному развитию новых идей, созданию новых продуктов и профессиональному росту среди новых людей. В конечном итоге выживают и процветают именно организации, которые могут это делать. Таким образом, влиятельность играет важнейшую роль в деятельности эффективной организации. (12)

Урок 16

Умение побеждать

Вы не выиграете, если не готовы выигрывать.

Конни Мэк, знаменитый тренер

Люди хотят быть среди победителей. Руководители должны учить умению побеждать.

Многие годы бейсбольная команда Boston Red Sox считалась «лучшей из аутсайдеров». Из сезона в сезон команда оказывалась за бортом финальных соревнований World Series, а если и попадала в них, то неизменно проигрывала. Все это прекратилось в 2004 году, когда ей удалось выиграть World Series – впервые с 1918 года. И они повторили этот успех в 2006 году. Что произошло? Во-первых, и это главное, в составе Red Sox появились талантливые игроки, а во-вторых, что также немаловажно, команда научилась побеждать. Вместо того

чтобы всеми силами стараться не проиграть, бостонцы стали играть на победу.

Спортивные болельщики утверждают, что, прежде чем стать чемпионами, многие подающие надежды команды проходят через настрой «только бы не проиграть». В этом смысле показательным является пример баскетбольного клуба «Чикаго Буллз». Команда дважды, в 1989 и в 1990 годах, терпела сокрушительные поражения от «Детройтских Пистонов» в финальных играх, прежде чем победить их в 1991-м – и после этого завоевать шесть чемпионских титулов NBA за восемь лет. Но Red Sox хорошо усвоила свой урок: в октябре 2004-го после трех проигрышей с сухим счетом она выиграла четыре следующих матча, а затем и все четыре игры World Series. Потому что игроки явно были настроены на победу.

Играйте смелее

На удержание играют не только в спорте. Вспомним компанию General Motors начала 1990-х годов. На фоне стремительного падения своей рыночной доли GM выпускала множество ничем не выдающихся моделей машин, о существовании которых никто сейчас не вспоминает. Кто помнит, что представляла собой Lumina? Сравните это с тем, что делали в это же время их коллеги из компании Chrysler, положение которой, с точки зрения рыночной доли и прибылей, было намного хуже. Они сделали новую линейку замечательных моделей, которые создали новый образ компании и гарантировали ее существование до момента поглощения концерном Daimler в конце 1990-х. В General Motors слишком боялись проигрыша, а у Chrysler не было выбора, кроме победы: в противном случае компания выбывала из бизнеса. Интересно, что взлет Chrysler обеспечил тот же человек, который сейчас возглавляет подъем в GM – Боб Лутц. Став вице-президентом по развитию продукта, Лутц сумел демонтировать границы удельных княжеств, которые парализовали разработку в GM, и дал талантливым дизайнерам стимул и возможность продемонстрировать, на что они способны. GM стала играть на победу.

Игра с настроением «только бы не проиграть» чревата поражением. Она одинаково плохо сказывается и на компаниях в целом, и на отдельных коллективах. Люди боятся совершить ошибку и начинают осторожничать. В условиях современного бизнеса это обрекает на жизнь в условиях статуса-кво, а статус-кво, как известно, просто миф. Ничто не остается в одном и том же состоянии надолго; в мире информационных технологий неизменное состояние в течение полугода считается чудом.

Хотя компании и не хотят стагнировать, именно это происходит тогда, когда они начинают действовать излишне осторожно. Руководители компаний любят поговорить о том, как им нужно, чтобы их люди стали «мыслить нестандартно» и «выходить за рамки», но часто сотрудникам, которые так поступают, быстро и без обиняков дают понять, что они обязаны полностью придерживаться системы корпоративных взглядов, от которой они попытались отойти. Результатом является превалирующее настроение: «а что, мне больше всех надо?», которое порождает застой, летаргию и постепенное увядание компании. Безусловно, менеджеры способны бороться с этим, демонстрируя людям ценность игры на победу.

Готовность рискнуть. Представьте, что вам только что вручили ключи от одной из самых успешных и уважаемых в мире компаний. Однако со временем дела начинают идти все хуже – что вы будете делать? Попробуете применить ортодоксальный подход или придумаете что-то еще? Если бы вы были Джеффом Иммелтом из General Electric, то не стали бы пытаться размышлять над тем, как изменить курс своего тяжелого броненосца, а подумали бы о том, что его стоит пустить ко дну и заменить целым флотом новых, более быстрых и гибких, бизнесов. Генеральные директора постоянно говорят о том, что их задача – изменить привычный ход вещей, но это возможно лишь в том случае, если среднему менеджменту тоже позволено рискнуть. Рискнув, вы устремляетесь к победе. (13)

Готовность разрушить привычную модель. То, что доля охвата зрителей телевизионными сетями постоянно сокращается, давно уже не является новостью. Это болезненно сказывается на состоянии рекламного бизнеса, которому приходится проявлять

креативность и в создании контента, и в поиске новых, традиционных и нетрадиционных, каналов его размещения. Crispin Porter + Bogusky, известное рекламное ателье из Майами, переехавшее в Боулдер, штат Колорадо, пошло еще дальше в своей креативности. Они полностью пересмотрели курс обучения профессионалов в Miami Ad School: теперь штатные сотрудники CP+B учат будущих мастеров рекламного дела тому, как достичь максимального эффекта воздействия на современном, крайне фрагментированном, медийном поле. Старый мир рекламы руководствовался принципом «проигравший платит за все»; в новой системе координат возможны новые правила игры. Когда вам нечего проигрывать, вы начинаете стремиться к победе. (14)

Креативность (и дисциплина). Производитель микрочипов для аппаратуры беспроводной связи Qualcomm всегда отличался безудержными инновациями и постоянным ростом прибылей. Однако, по словам президента Wireless Group Пола Джекобса из его интервью Business 2.0, в Qualcomm научились соединять инновации с дисциплиной. Каким образом? Нанимаются две группы разработчиков, одна из которых стремится к разрушению привычных стереотипов, а другая состоит из инженеров, «заточенных на решение конкретных задач». Такое сочетание позволяет Qualcomm успешно продвигаться вперед. Менеджеры могут воспользоваться этим опытом и создавать коллективы из сотрудников с взаимодополняющими способностями. Такие комбинации позволят обеспечить нестандартное мышление, но не позволят при этом разрушить фундамент успеха. Выигрышный подход!

Играйте честно

Все мы хотим играть для того, чтобы выигрывать. Очень немногие сознательно стремятся к поражению, но, судя по тому, что мы делаем (а чаще по тому, чего не делаем), можно прийти к выводу о том, что мы сами портим себе игру. Поэтому менеджерам нужно внимательно отслеживать тревожные сигналы, которые могут говорить о том, что сотрудник откатывается назад, а не движется вперед. Верными признаками этого являются попытки отмолчаться на совещаниях, отсутствие энтузиазма в командной работе, инертное отношение к делу и частые отгулы. Такое поведение может указывать на наличие депрессивного состояния, поэтому действуйте осторожно и предварительно заручитесь советом специалиста. Если ситуация не связана со здоровьем, проявите настойчивость в поиске главной причины. Она может быть связана с неудовлетворенностью характером работы, проявлениями неуважения со стороны коллег или с вашей стороны. Выясните, что происходит – и немедленно приступайте к корректировке ситуации. Сделайте ваше общение с сотрудниками проактивным: ставьте четкие цели, установите обратную связь, предлагайте помощь, демонстрируйте увлеченность делом – и всегда отмечайте тех, кто достигает успехов.

Поясню еще раз. В проигрыше как таковом нет ничего плохого, это случается и с чемпионами. Плохо, если целью игры становится недопущение проигрыша любой ценой. Такой настрой ослабляет каждого из работников и коллектив в целом. Если его не исправить, организация станет терять творческий дух, энтузиазм и, в конечном итоге, талантливых сотрудников. В такой команде неинтересно играть никому.

Урок 17

Жизненно важные связи

Заберите все мои активы, но оставьте мне мою организацию, и через пять лет я верну себе всё.

Альфред Слоун, генеральный директор автомобильной корпорации General Motors

Руководители обязаны быть в постоянном контакте со своими людьми. Лучшим способом для этого является использование информации, проходящей по корпоративным коммуникационным каналам.

Считается, что самым одиноким человеком в любой организации является ее глава. Это понятно: куда бы ни направлялся генеральный, его постоянно сопровождает множество разных людей, но наличие сопровождения вовсе не обеспечивает возможность

товарищеского общения. Генеральным директорам бывает трудно поддерживать дружеские отношения по двум причинам: во-первых, люди уступают их авторитету, во-вторых, немногие хотят говорить им правду. Это очень плохо, потому что правдивая информация нужна в первую очередь человеку на самом верху. И тем не менее и в больших, и в маленьких компаниях мы часто можем видеть руководителя, который оказался в коконе, надежно защищенном от реалий внешнего мира усилиями его окружения.

Хождение в народ

Бывший генеральный директор компании Medtronic, а ныне успешный автор бестселлеров Билл Джордж писал о том, что единственные люди, с которыми генеральным директорам удается ладить – такие же генеральные директора. Возможно, это и так, но в любом случае это ужасно, поскольку означает, что члены совета директоров доверили свой главный актив – компанию – вечно недовольному асоциальному типу. Руководителю не нужно панибратствовать со всеми встречными-поперечными в компании; если дело обстоит именно так, значит, он поощряет кумовщину. Однако руководитель должен поддерживать открытые и честные отношения с членами коллектива на всех уровнях организации.

Хотя не каждому суждено стать генеральным директором, необходимость поддерживать контакт с людьми вытекает из самого понятия процесса управления. Менеджеры не всегда могут приятельствовать со своими прямыми подчиненными, но они могут – и обязаны – держать открытыми свои каналы связи. Ну да, вы уже слышали об этом, но что именно имеется в виду? А то, что вам нужны люди в коллективе, способные говорить правду, даже если эта правда будет для вас неприятна. Вот несколько способов добиться этого.

Не соглашайтесь на «милые беседы». Одно из искусств офисной политики – умение говорить боссу именно то, что он хочет услышать. Стремление угодить – естественное человеческое свойство, но оно плохо сказывается на руководстве бизнесом. Не говоря правду или пытаясь скрывать ее, вы проявляете не только неискренность, но и неуважение. Такие поступки говорят о том, что вы не доверяете своему боссу – возможно, потому, что он не заслуживает доверия. Единственно возможным способом вести разговор является полная откровенность. Если вам говорят только хорошее, будьте начеку и постарайтесь рассмотреть подтекст того, что вам сообщают. Хорошие и не очень хорошие новости должны уравновешивать друг друга.

Посещайте людей на их рабочих местах. Сотрудники привыкли приходить к вам в кабинет. Почему бы и вам не зайти к ним? Один из руководителей, с которым мне довелось работать, обычно проводил совещания с персоналом прямо в цеху, даже в самые жаркие летние дни. Он хотел быть вместе со своими работниками и своим присутствием показывал, что он – командный игрок. Кроме того, это была возможность увидеть, что на самом деле происходит на производстве.

Бывайте на людях. Стэнли Бинг, один из наиболее откровенных публицистов журнала Fortune, как-то писал о знакомых генеральных директорах компаний, которые никогда не выходили за порог кабинета на протяжении всего периода руководства. Бинг относил это на счет сознательного высокомерия и дистанцирования от окружающих. Думаю, что с этим согласятся многие из тех, кому доводилось работать в больших организациях. Намного приятнее встречать своих руководителей в столовой для персонала, офисных коридорах или на корпоративных мероприятиях.

Рассказывайте истории. Контакту с людьми очень помогают истории. Рассказы о разных интересных вещах. Особенно удачные сюжеты касаются работы и преодоления трудностей, которые в ней случаются. Тема упорства находит отклик в организациях. Работа не всегда идет легко, а людям свойственно ошибаться. Случаются и неудачи. Делясь с людьми рассказами о том, как вам или другим людям удавалось успешно пройти сквозь самые трудные периоды, вы тем самым подчеркиваете важность упорства в достижении целей.

Доверие к себе

В некоторых случаях лучшим советчиком высшего руководителя является он сам. Ведь он достиг этого положения, годами развивая способности и навыки, которые сделали возможным его назначение на эту должность. И лучшим подспорьем может стать его инстинктивное понимание проблемы. Руководители, открытые для общения, уверенно держат руку на пульсе организации. Лидер, находящийся в контакте со своими людьми, всегда знает, что происходит. Он понимает, когда можно самому подключиться к решению проблемы, а когда – пустить в ход орудия главного калибра. Есть и еще один плюс. Сотрудники организации уважают его и доверяют ему. Это доверие пригодится руководителю для уверенного управления в трудные времена и для того, чтобы разделить успех со своими людьми в период процветания. Необходимо не просто быть на одной волне со своей организацией; надо увидеть в этом свою повседневную обязанность.

Урок 18

Управляйте (и руководите)

Управление – искусство заставить трех человек сделать работу, рассчитанную на трех человек.

Уильям Физэр, писатель и издатель

Управляющие управляют, руководители руководят. Первое занятие подразумевает системный подход и умение доводить дело до конца. Во втором нужно вдохновлять и вести за собой.

«Как вы думаете, считают ли себя лидерами наши люди?» – так звучал вопрос, который мне задала консультант одной компании. По выражению ее лица, которое соединяло в себе испуг и надежду, я понял, что мой ответ ей не понравится. Но ответил честно: «Нет!» Причиной отрицательного ответа было то, что инициативы этих людей – в основном линейных менеджеров – сводились на нет руководителями, которые не умели слушать; беспомощность сотрудников прикрывали избыточные регламенты и рабочие процедуры, а корпоративная культура не поощряла инициативу.

Это были плохие новости. Хорошие же состояли в том, что было совершенно неважно, считают ли себя лидерами менеджеры, которые каждый день занимались именно руководством. Я работал с ними много лет и знал их как сильных, порядочных и этически состоятельных людей. Они справедливо относились к своим подчиненным и предоставляли им возможности проявить себя. Некоторые из них были прирожденными лидерами, другие приходили к этому постепенно. Но каждый из них понимал фундаментальный принцип руководства организацией: успех – общее дело; мы сможем достичь его только совместными усилиями.

Равноправный диалог

Существует определенное внутреннее противоречие между управлением (менеджментом) и руководством (лидерством), и это хорошо. Управление – это наука, руководство – стремление к достижениям. Менеджеры сосредоточены на текущих вопросах – лидеров интересует перспектива. Менеджеры организуют систему работы – лидеры дают людям возможности делать именно то, что нужно. Менеджеры доводят дела до конца – лидеры раскрепощают. Различий много, но в действительности управление и руководство синергетичны и подпитывают друг друга. Организациям в равной степени нужны и сильные управленцы, и сильные лидеры. С точки зрения роли в организации, менеджеры вписаны в рамки определенной функциональной области (управляют департаментами, системами и коллективами работников). У лидеров нет подобных ограничений: они могут существовать на любом организационном уровне. Вот несколько способов поощрить их появление.

Задавайте вопросы. Одна из избитых фраз из лексикона современного менеджмента такова: «Выйти за рамки привычного мышления». Как правило, подобные фразы бывают ни о чем, потому что люди знают: мышление им не особенно нужно, поскольку организация, в которой они работают, ставит сотрудников в жесткие рамки. Поэтому если вы хотите поощрять лидерские навыки сотрудников, в первую очередь позвольте им задавать вопросы. Нужную тональность могут задать менеджеры, интересуясь деталями рабочего процесса:

кто, что и почему делает, каковы успехи. Если эти вопросы прозвучат соответствующим образом, то будут восприняты как проявление любознательности, а не как попытка допроса с пристрастием; они откроют путь к полноценному диалогу, и сотрудники охотно перейдут к своим собственным вопросам.

Опора на собственные силы. В своей книге «Героические руководители» Крис Лауни уверждает, что иезуиты смогли стать влиятельной и многочисленной группой благодаря своему подходу к подбору и развитию членов ордена. Одним из основополагающих принципов руководства является опора на собственные силы. С самого начала своей деятельности орден хотел привлекать новых членов из числа высокообразованных людей. А поскольку в те времена высшее образование было редкостью и стоило очень дорого, иезуиты решили этот вопрос самостоятельно, создав бесплатные университеты, в которых могли обучаться не только их братья по ордену, но и все желающие (увы, в те времена это касалось только персон мужского пола).

Позволяйте рискнуть. Хотите, чтобы люди проявляли самостоятельность в мыслях и поступках? Скажите им об этом. Предоставьте свободу риска в рамках миссии и видения организации. Например, если бизнес компании связан с технологическими решениями, поощряйте идеи разработчиков в областях совершенствования процессов и внедрения новых прогрессивных технологий. Но если эти ребята придут к вам с бизнес-планом открытия ресторана, поблагодарите их за предложение, но объясните, что кулинария и обслуживание посетителей находятся за пределами интересов компании. Очень важно управлять рисками, но при этом у людей должно быть право на ошибку. Не будучи уверены в наличии этого права, они вряд ли будут предлагать идеи, связанные даже с минимальными рисками.

Ответственность. Давайте понять, что руководство подразумевает не только попытку достижения определенных результатов, но и ответственность за последствия. Когда все идет по плану, люди обычно с удовольствием греются в лучах славы. Но когда дела ухудшаются, народ начинает покидать зону бедствия. Ответственность – рубеж руководства, на котором устремления сталкиваются с реальной действительностью. Общественную радиостанцию Мичиганского университета Michigan Radio обвинили в получении подарков в обмен на рекламу кампаний по сбору добровольных пожертвований. Главный администратор, вся вина которого заключалась в том, что злоупотребления произошли в период его руководства, ушел в отставку. Кроме того, радиостанция освещала эту историю в своих передачах и делала публичные заявления, чтобы держать слушателей в курсе развития событий. Вмешался и ректор университета, пообещав провести полномасшабное расследование. Виновных привлекли к юридической ответственности, и они понесли заслуженное наказание. Хотя речь шла о незначительных суммах, репутации университета был нанесен ущерб. Однако этот ущерб был бы намного больше, если бы учебное заведение замалчивало происшедшее. Этого не случилось, люди признали свою ответственность, радиостанция продемонстрировала свою открытость и честность в освещении событий. Попыток уйти от ответственности в данном случае не было.

Оппозиция

Выраженной потребности в лидерах организации противостоит некая сила, лишающая смысла любые разговоры на данную тему. Это менеджеры, управляющие из позиции глухой обороны, то есть те, кто считает, что все должно делаться так, как они считают нужным – или не делаться вообще. Джон Лассетер, создатель мультипликационных фильмов и режиссер фильма «Тачки» студии Pixar, имевшего сногсшибательный кассовый успех, начинал работать в анимационном отделе корпорации Disney, куда его пригласили из Калифорнийской школы искусств – известной кузницы кадров анимационного кино. Тогдашние руководители Disney, которых Лассетер называет «второразрядными мультипликаторами», не позволяли ему думать или творить, а хотели только выполнения своих указаний. Снова оказавшись в Disney после того, как она поглотила Pixar, Лассетер вел себя прямо противоположным образом – поощряя, а не задвигая талантливых сотрудников. Список его достижений в области создания успешных мультипликационных фильмов

свидетельствует об умении сотрудничать с людьми. Противоречие, существующее между менеджментом и лидерством, естественным образом является плодотворным. Понятно, что менеджмент имеет дело с вопросами «что» и «как» (иными словами, с выполнением), тогда как лидерство отвечает на вопрос «зачем» (о смысле). И то, и другое требует мышления, но в одном случае в фокусе оказывается ближайшая перспектива, в другом – долгосрочная. Здоровой организации нужно и то, и другое. Поэтому представляется разумным давать менеджерам возможность побыть лидерами. Каким образом? Надо предоставлять им время на то, чтобы обдумать, что и как они делают и каким образом они могут делать это лучше. Такие вопросы не подразумевают моментальных ответов, но приводят к глубоким размышлениям, плодами которых могут стать и более совершенные рабочие процессы, а также оптимальные способы работы с людьми. Все это относится к лидерству.

Урок 19

Управление с помощью приобщения

Два человека, работающие в команде, сделают больше, чем три человека, работающие порознь.

Чарлз П. Маккормик, автор теории эффективного управления

Приобщение к делу – не вопрос вежливости. Это необходимо, чтобы выявить все лучшее в ваших людях

Человек заходит в небольшой офис, и менеджер возбужденно вскакивает из-за рабочего стола. По выражению его лица понятно, что посетитель – его большой начальник. Я пересказываю сценку из телевизионного рекламного ролика, но похожие вещи ежедневно случаются в больших и маленьких офисах. Однако происходящее дальше не вполне типично. Босс зачитывает письмо генерального директора, в котором отмечается своевременность и точность действий, предпринятых менеджером для решения срочного вопроса. Босс говорит: «Молодец!» – и уходит. То, что происходит после его ухода, выглядит уже совсем необычно: менеджер собирает своих сотрудников, чтобы поделиться приятной новостью и поблагодарить их, и вызывает на срочную встречу курьера UPS. Реклама подразумевает, что положение спасло участие UPS, но, кроме этого, стоит обратить внимание на то, что менеджер может служить образцом «управления через приобщение».

Приобщайте к делу всех

Менеджеры находятся в постоянном цейтноте. По мере роста дел они все больше и больше становятся похожи на регулировщиков движения, а если сказать проще – превращаются в бюрократов, которые с максимально возможной скоростью стараются перекинуть возникающие задачи своим подчиненным. Работы так много, что их указания ограничиваются фразами типа «сделать», «позвонить» или моим любимым «выполняйте!». Нет ничего удивительного в том, что они чувствуют себя барабаном, по которому постоянно бьют. Взывать к вышестоящему боссу бессмысленно – он наверняка занят не меньше, а то и еще больше. Самым очевидным решением выглядит увеличение штата или передача части функций внешним подрядчикам, но в нынешних экономических условиях (а по правде говоря, всегда) менеджер должен решать все задачи самостоятельно – вовремя и в рамках выделенных средств. Есть альтернативное решение – полностью задействовать знания и способности своих сотрудников, то есть приобщить к управлению всех. Приобщить сотрудников и сделать сотрудничество более тесным можно с помощью правильно выстроенных коммуникаций. Вот несколько рекомендаций в этой связи.

Установите базовые правила. Управление через приобщение не происходит само собой, оно основано на четко выстроенной конструкции. Подразумевается, что менеджеры должны дать людям понять, что они высоко ценят их идеи. Что еще более важно, менеджеры обязаны обеспечить людям возможность спокойно высказывать мнения, не совпадающие или противоречащие их собственным. Озвучивание противоположных точек зрения противодействует групповому шаблонному мышлению, которое имеет свойство заставлять людей считать светом в конце туннеля огни встречного поезда. Менеджеры должны сказать об этом своим людям, но в большей степени им следует продемонстрировать на деле, что

они приветствуют идеи со стороны, готовы привлекать сотрудников к процессу планирования. И делать это постоянно.

Обеспечьте участие сотрудников. В некоторых коллективах достаточно поставить вопрос на общем совещании или попросить сотрудников высказываться – и идеи посыплются, как из рога изобилия. Это заслуга менеджера, который обеспечил людям возможность спокойно высказывать мнения, не совпадающие или противоречащие его собственным. Так бывает в маркетинге и в продажах, но в информационно-технологических и инжиниринговых подразделениях люди не очень любят выступать публично. Они предпочитают «диалог с машиной» живому человеческому общению. Родной язык становится для некоторых из них сродни иностранному: при необходимости выступления на людях они начинают испытывать дискомфорт. В других случаях сдержанность может объясняться особенностями культуры – так, например, в азиатских странах подчиненные никогда не оспаривают мнение своего руководителя. В подобных случаях менеджер не должен отступать, его задача – найти другие возможности для обеспечения двусторонней коммуникации. Можно направлять запросы о содействии по электронной почте или организовать анонимный электронный почтовый ящик для предложений сотрудников. Можно раздавать участникам совещаний листы бумаги с просьбой изложить свои вопросы и мнения.

Вовлекайте своих партнеров. Так же, как и в телевизионной рекламе UPS, ваших надежных деловых партнеров можно считать членами коллектива. С десяток лет назад специалисты по организационному поведению придумали для таких случаев специальный термин – «виртуальная команда». Чтобы быть полностью откровенным, должен признаться, что в качестве консультанта я был членом многих таких команд. Работа в них идет лучше всего, когда менеджеры, сотрудники и виртуальные члены коллектива координируют усилия. Главный акцент делается на ответственности за корректное решение рабочих задач. И реальные, и виртуальные сотрудники имеют возможность самостоятельно выполнять задания при наличии соответствующих полномочий.

Действуйте на основе полученной информации, а не консенсуса. Как бы менеджеру ни хотелось, чтобы все члены коллектива были вовлечены в процесс выработки решений, в действительности так не бывает. А если и бывает, это значит, что менеджер не руководит через приобщение. Ваше желание ознакомиться с соображениями и предложениями каждого сотрудника вполне естественно, однако принятие решения остается вашей исключительной компетенцией. Может быть, с этим решением будут согласны не все, но люди оценят то, что их мнением заинтересовались и приобщили их к процессу. От руководителей ждут решительности. Управляя таким образом, вы увеличиваете возможность достижения консенсуса в более серьезных ситуациях.

Твердая позиция

Несмотря на стремление вовлекать людей в процесс управления, бывают моменты, когда следует действовать самостоятельно. Это может происходить в кризисных ситуациях или в случаях, когда необходимо отстаивать свою точку зрения. В этом и состоит руководство. Например, если вы являетесь директором по информационным технологиям и твердо уверены в необходимости внедрения системы управления взаимоотношениями с клиентами, нужно настаивать на этом. Ваши сотрудники помогут подготовить фактический материал и обоснование положительного эффекта внедрения системы, но когда наступит время презентации, вести ее должны вы. Вполне нормально, если вы используете сотрудников в качестве ассистентов, но в центре внимания должны быть именно вы, особенно в случаях, когда отсутствует единое мнение или есть возможность натолкнуться на бюджетные ограничения. Принимать на себя удар нужно также в одиночку. Если коллектив потерпел неудачу, ответственность за это ложится на менеджера. Возможно, кто-то из членов команды и не справился с возложенными задачами, но в любом случае именно менеджер должен был обеспечить выполнение работы. Некоторые руководители совершают огромную ошибку, считая, что смогут сохранить лицо, если будут указывать на конкретных

виновников провала. Менеджера, оправдывающего себя перед боссом словами: «Это не моя вина», сочтут безответственным и недостойным того, чтобы руководить людьми.

Управление через приобщение не просто помогает хорошо выполнять работу. Оно заставляет сотрудников осознавать свой вклад в общее дело. Сначала командная работа позволяет сфокусировать силы на решении конкретных текущих задач, но с течением времени они вырабатывают привычку к сотрудничеству, которая помогает лучше проявлять свои сильные стороны, получать поддержку там, где они чувствуют свою слабость, и в конечном итоге делает их работу более эффективной. Когда это случается, можно говорить не об управлении через приобщение, а о подлинном лидерстве. Можно ли желать большего?

Урок 20

Управление преодолением препятствий

Чем тяжелее препятствие, тем похвальнее его преодоление.

Мольер

Нередко планы заходят в тупик сразу после того, как их начали воплощать. Указывать пути преодоления препятствий должен руководитель.

Организация пребывает в полусне. Обычная повседневная деятельность идет своим чередом, но никто не заглядывает в будущее. Если происходит что-то неожиданное, все бросаются решать вопросы в пожарном порядке, затем переводят дух – и ждут следующей чрезвычайной ситуации. Я описываю не пожарную команду, а команду без настоящего лидера, в которой люди переходят от задачи к задаче, не представляя, что будет происходить дальше. Часто они не знакомы со своими коллегами из других функциональных подразделений и, что еще хуже, не хотят их знать. Каждый лишь ждет окончания очередного рабочего дня. Подобные примеры – отнюдь не единичны. Многими организациями управляют беспомощные менеджеры, которые не в состоянии ни помочь, ни направить, ни поддержать. Говоря коротко: это не лидеры, и их организации обречены на трудности.

Преодоление некомпетентного руководства

Советовать со стороны проще всего: избавьтесь от такого менеджера и поставьте на его место человека, который понимает что делает. Это понятно, но, к сожалению, так происходит далеко не всегда. Особенно на уровне руководителей подразделений, где, в соответствии с принципом Питера, гласящим, что в иерархической системе любой работник поднимается до уровня своей некомпетентности, превалирует неэффективность. Причины этого явления таковы: плохо развитая система внутрикорпоративного обучения, отсутствие опытных менеджеров и кумовщина. Соединение этих факторов оборачивается некомпетентностью управленцев. Несмотря на эту грустную картину, менеджеры среднего звена и рядовые сотрудники способны взять ситуацию под контроль и изменить ее к лучшему. А это значит, что бестолковость босса не всегда может служить оправданием инертности персонала. Вот несколько рекомендаций на тему управления в обход начальника.

Следуйте миссии. По идее, в любой организации и внутри любого ее подразделения должно существовать четкое распределение зон ответственности и ролей. Если руководитель высшего звена любого из отделов не справляется со своими обязанностями, его сотрудники обязаны взять дело в свои руки и делать все, что необходимо для обеспечения бесперебойной работы. Опыт самоуправляемых коллективов, то есть тех, в которых отсутствуют назначенные боссы, показывает, что команды и группы способны не только управлять своей работой, но и руководить собой. При этом важно помнить о том, что деятельность коллектива должна происходить в полном соответствии с миссией и ценностями организации. Отклонение от миссии будет чревато проблемами; строгое следование ей продемонстрирует наличие дисциплины и сознательности.

Создавайте коалиции. Очень многое в успешном ведении дел внутри больших организаций зависит от уровня влиятельности, то есть от ваших знакомств. Найти единомышленников в организации, страдающей от управленческого вакуума, несложно: многие сотрудники хотят, чтобы все делалось правильно. Вы создадите условия для преодоления препятствия в виде собственного босса, если сплотите народ вокруг общей

цели, например, для проведения научно-исследовательской работы, вывода на рынок нового продукта, разработки новой услуги или поиска новой ценности для заказчиков.

Сделайте и попросите прощения

Бывает, что руководящее решение должно исходить непосредственно из коллектива – кому-то из работников надо взять на себя трудное решение в части ресурсов, поддержки или по кадровому вопросу. Если указания сверху на этот счет отсутствуют, принимайте это решение самостоятельно. Ключевой принцип бережливого управления состоит в принятии и проведении в жизнь коллективных решений, направленных на совершенствование процессов, при условии их соответствия миссии и ценностям организации. Задокументируйте то, что вы сделали, и почему поступили именно так. В случае, если от вас потребуют объяснений или захотят объявить взыскание, попросите прощения. Большинство высших руководителей предпочитают, чтобы вопросы о том, как лучше решать текущие задачи, рассматривались непосредственно коллективами – без постоянных обращений за поддержкой сверху.

Займитесь мелочами. Один из симптомов проблемной организации – разного рода проявления распущенности. Например, народ начинает опаздывать на совещания, комнаты отдыха захламляются, в них копится грязная посуда, канцпринадлежностей перестает хватать, а коридоры начинают выглядеть мрачновато. Все это мелочи, но в комплексе они являются свидетельством того, что сотрудники упали духом и стали апатичны. Пора действовать. Настаивайте на соблюдении пунктуальности. Обратите внимание людей на их внешний вид. Перекрасьте коридоры в другой цвет или затейте генеральную уборку с перестановкой мебели и развешиванием картин по стенам. После этого пригласите коллег пообедать за ваш счет. Собрать людей вместе в момент, когда у каждого из них улучшилось настроение, очень важно для того, чтобы изменения пошли успешнее.

Будьте осторожны

Бывают случаи, когда управленческая некомпетентность приобретает совсем неприличный оттенок, и в подобных случаях сотрудники должны быть начеку. Некоторым бесполезным боссам нравится, когда работа делается без них, а другие на это обижаются. Их обида может выражаться в разнообразных формах. Например, босс может полностью приписать себе блестящий успех, которого добился коллектив. Кроме того, он может попробовать сместить фактических лидеров коллектива и заменить их своими приятелями, столь же некомпетентными, как он. Следует с грустью констатировать, что некомпетентность плодит некомпетентность. Поэтому вести сражение нужно аккуратно, стараясь не потревожить спящего хищника – лучше обходить его на цыпочках, чем нарваться на его рык или, не дай бог, укус.

Некомпетентные люди предпочитают общество себе подобных – но так же ведут себя и мастера своего дела. Когда коллективу удается поднять планку достижений, повернуть эту ситуацию вспять будет очень непросто. Собранные и ориентированные на результат люди, направляющие коллектив, будут стремиться к повторению успеха. А те, кто сначала отсиживался в тылу с настроением «подождем – увидим», почувствуют прилив бодрости и сил – им понравится быть членами команды победителей и захочется новых побед. Такое настроение заразительно. В идеальном варианте сотрудники таких коллективов начинают получать повышения, подразумевающие более высокие уровни ответственности и полномочий, а некомпетентных отодвигают в сторону. Конечно, так происходит не всегда, поэтому нужно отслеживать возможность отличиться и быть готовым принять на себя риск поработать на перспективу.

Урок 21

Руководство инновациями

Имейте достаточно смелости, чтобы жить созидательной жизнью.

Алан Алда, американский режиссер и продюсер

Креативность нужно использовать с толком. Поддерживать курс на инновации – ответственность руководителя.

«Если бы я прислушивался к тому, чего хотят потребители, я дал бы им лошадь порезвее», – сказал Генри Форд, первопроходец массового производства, поставивший Америку и остальной мир на колеса. Эту цитату часто приводят, чтобы подчеркнуть нелинейный характер инновационного процесса: иногда бывает нужно отказаться от шаблонов и делать то, что представляется правильным. Роберт Лутц, один из легендарных руководителей автомобильной промышленности, переквалифицировавшийся в писатели, пишет о том же в своей книге «Кураж». В одной из глав он утверждает, что покупатель не всегда бывает прав, и следует принимать решения, исходя из собственного понимания его блага. Говорят, что Карл Басс, генеральный директор Autodesk Inc, также цитировал Форда, когда хотел обратить внимание на то, что его фирма производит программное обеспечение для систем автоматизированного проектирования, возможности которого потребитель не способен осознать в полном объеме до тех пор, пока не начнет на нем работать.

Движение вперед

Поощрять инновации нелегко, поскольку на это влияет множество факторов: среда, люди, ситуации и обстоятельства. Но необходимо одно: приверженность к ним со стороны высшего руководства. Генри Форд благословлял инновации в своей компании, поскольку сам являлся неутомимым изобретателем. То же относится и к Карлу Бассу. Будучи профессиональным столяром-краснодеревщиком, он любит мастерить, а его программное обеспечение помогает применять для этого инновационные подходы. (22) Не все руководители являются творческими натурами, но если они работают в компании, чья успешность напрямую зависит от инноваций, они должны находить способы поощрения творческих подходов сотрудников. Вот несколько рекомендаций, как это делать.

Ставьте высокие цели. Дерзкие вызовы воодушевляют, поскольку желание новых подвигов является свойством человеческой натуры. В противном случае спортсмены не стали бы соревноваться, альпинисты не совершали бы восхождений, а политики не рвались бы к должностям. Руководители могут указывать людям верное направление. Так, например, авиатор и авиаконструктор Дик Рутан был уверен в том, что способен создать первый частный аппарат, который сможет достичь пределов космического пространства. И с финансовой помощью предпринимателя Ричарда Брэнсона ему и его команде удалось сделать это дважды. Это достижение принесло им премию X Prize в сумме 10 миллионов долларов. Но, что важнее, работа Рутана открыла путь к частным космическим исследованиям и путешествиям. Коммерциализация дает толчок инновациям и создает новые возможности для многих людей.

Разрушайте стены. Генеральный менеджер дизайнерской фирмы Ideo сказал в интервью журналу Fast Company, что «творческий зуд должен появляться у ваших сотрудников так же регулярно, как морской бриз». В Ideo разработками занимаются группы, состоящие из людей с различными навыками. Эти различия позволяют людям смотреть на объект проектирования с разных точек зрения, что при правильном руководстве обеспечивает создание качественного дизайна. Успехи Ideo в дизайне электронной аппаратуры, компьютеров, мебели, а также шприца для инъекций инсулина в виде шариковой ручки сделали название фирмы наиболее узнаваемым брэндом в мире прикладных инноваций. (23)

Не выплесните с водой младенца. Не все новые идеи оказываются удачными. Но многие из них содержат рациональное зерно, которое в сочетании с другим предложением может позволить создать нечто особенное. Роль руководителя в этом процессе трудно переоценить. Именно руководители собирают людей в группы и инициируют проведение мозгового штурма. Но при этом надо внимательно следить за наличием в предложениях разумных элементов, которые могут быть скомбинированы. Это похоже на театральную постановку. Режиссер предоставляет актерам площадку, чтобы вдохнуть жизнь в пьесу автора. Под его руководством актеры создают сочетание слов, движений и нюансов, из которых складывается единое целое, которое представляет собой нечто большее, чем просто сумма элементов.

Посмотрите наружу. Доктор Питер С. Ким, глава разработок фармацевтической компании Merck, вызвал недоумение окружающих, когда, придя в компанию, начал набирать на руководящие должности разработчиков новых людей и разрушать корпоративную культуру, которую счел косной. По свидетельству Wall Street Journal, в Merck гордились тем, что сами создавали все лекарства, тогда как другие компании давно практиковали покупку многообещающих разработок и препаратов у небольших предприятий. Ким влил в компанию свежую кровь и идеи со стороны. «У Merck отличная научная база, и в ней работают выдающиеся ученые – точно так же это было, когда я присоединился к компании. Однако я знал, что в некоторых областях есть более сильные специалисты, которые работают на стороне». Стремление Кима к сотрудничеству с внешними партнерами стало вызовом сложившейся в Merck культуре под лозунгом: «Это придумали не у нас». Компания стала вести себя не так «заносчиво» по отношению к потенциальным партнерам, что пошло на пользу инновациям. (24)

Дайте людям возможность впитать новшества. Крис Бэнгл, главный дизайнер BMW, отвечавший за полное обновление всей производственной линейки, сказал, что «людям требуется время для того, чтобы привыкнуть к новшествам, даже если эти новшества созданы ими самими». Именно в таких случаях требуется вмешательство руководителя, который должен убедить коллектив, что все сделано правильно и дальнейшие усовершенствования и изменения не нужны. Бесконечная возня с мелочами может стать пустой тратой времени; в таких случаях нужен руководитель, который регламентирует, когда следует переходить к другому делу, а когда – вернуться к доработке. (25)

Поэтапно

Инновации не должны сопровождаться потрясениями, они могут двигаться поступательно. Генри Форд не был первым и единственным автопроизводителем, а лишь одним из многих, кто занимался изготовлением этих модных машин в Детройте начала прошлого века. Его новаторство было в том, что он организовал массовое производство, собирая машины из серийно изготавливаемых на конвейере элементов. Его другое нововведение состояло в том, что он стал платить своим рабочим достаточно высокие зарплаты, позволявшие им считать себя представителями среднего класса и покупать продукцию компании.

К несчастью, эта новаторская искра у Форда постепенно угасала; он был вполне доволен моделью «Т» и отказывался заменять ее до самого последнего момента. Шестимесячный период, который потребовался для того, чтобы прекратить производство модели «Т» и заменить ее моделью «А» в 1927 году, стоил Форду потери доминирующей доли на рынке, которую захватила General Motors, и по сей день находящаяся на первом месте в Соединенных Штатах и в мире. Проблема Генри Форда заключалась в том, что ему не удалось организационно закрепить инновационное развитие в качестве неотъемлемого элемента Ford Motor Company в целом. Его сын Эдсел обладал превосходным вкусом и склонностью к творчеству. Он настойчиво предлагал новые конструкции и модели, но отец, как правило, чинил ему препятствия. К счастью, некоторые из идей Эдсела смогли найти воплощение в рыночных продуктах (в основном марки Lincoln), которые сегодня заслуженно считаются неустаревающей классикой. (Заметим, что Эдсел Форд не имел никакого отношения к созданию автомобиля, носящего его имя. Автомобиль назвали так, чтобы увековечить его память после смерти, но машина не имела успеха у покупателей. С тех пор название «Эдсел» стало синонимом рыночного провала.)

Наличие риска – врожденная черта инноваций. Так, в фармацевтической отрасли на рынок попадает только мизерная часть разрабатываемых медикаментов. Свою долю неудач испытала и Merck под руководством Кима. Но по его словам, «Это рискованный бизнес, и ставки в нем высоки. Время от времени случаются проигрыши». Правильное и реалистичное отношение к неудачам также является частью инновационного процесса. (26) Творчество в организации – не личное мероприятие. Оно нуждается в одобрении сверху, но работа над инновациями требует совместных усилий многих людей. Руководитель объединяет их,

указывая нужное направление и предоставляя необходимые ресурсы.

Урок 22

От «что» к «как»

Наградой за умение хорошо решать задачи является то, что вам предлагают решать все более и более трудные задачи!

Бакминстер Фуллер, архитектор, дизайнер, изобретатель

Сказать, что нужно делать, и сказать, как это делать – разные вещи. В первом случае осуществляется руководство; во втором – микроменеджмент, которого нужно избегать.

Фильм «Вся президентская рать» рассказывает историю о том, как расследование репортеров Боба Вудворда и Карла Бернстайна привело к «Уотергейтскому скандалу», закончившемуся отставкой президента США. В одной из ключевых сцен фильма Вудвард, которого играет Роберт Редфорд, узнает, что Бернстайн – Дастин Хоффман – самостоятельно переписал его первый репортаж о взломе в отеле «Уотергейт». Ему не нравится такая вольность со стороны Бернстайна, но он соглашается прочесть переписанное, и несмотря на свое согласие с тем, что текст стал лучше, продолжает испытывать чувство раздражения. Смысл сцены можно сформулировать так: «Вопрос не в том, что ты это сделал. Вопрос в том, как ты это сделал». Это урок, о котором должен помнить любой менеджер, который хочет руководить людьми: то, что ты делаешь, важно; но еще более важно то, как ты это делаешь.

Трудные решения

Руководящая работа часто связана с необходимостью сделать трудный выбор. Особенно ярко это проявляется в ситуациях, когда бизнес становится проблемным. Обычно в таких случаях нанимают генерального директора, никак не связанного с данной компанией, и дают ему полную свободу действий. Кому-то удается хуже, кому-то – лучше. Менее успешные навязывают свою волю и стараются добиться своего во что бы то ни стало; более успешные и дальновидные руководители протягивают руку помощи менеджерам и сотрудникам, чтобы найти взаимовыгодные решения при пересмотре нежизнеспособных бизнес-моделей.

Сотрудники имеют право знать, что происходит и почему это происходит именно так. Иногда бывает необходимо закрывать производственные площадки и увольнять людей в массовом порядке – и эта стратегия должна быть понятна каждому, как бы неприятно это ни было. Менеджеры обязаны быть откровенными со своими людьми, от этого может зависеть их успех или провал. Вот несколько рекомендаций по теме.

Давайте людям полную картину происходящего. Компании тратят кучу времени и денег на стратегическое планирование. Необходимо попросить высшее руководство пояснить главный смысл таких планов, особенно в случаях, когда на повестке дня – реорганизации и сокращения рабочих мест. Хотя в этом случае надо просто рассказать о содержании плана и о том, что его воплощение будет значить для компании, частенько первые лица компаний начинают нести такую глубокомысленную околесицу, будто опасаются прослушки ФБР. Нередко случается, что вопросы численности сотрудников не решены окончательно – надо сказать об этом прямо, не напуская тумана. По возможности, рассказывайте обо всех деталях. Помните о том, что слухи возникают на пустом месте; если ваша информация не вполне понятна, сплетни добавят ей ясности, причем в негативном смысле.

Добавьте картине колорита. Полная картина происходящего необходима, однако людей будет интересовать, что это значит для каждого из них. Именно в таких ситуациях менеджеры должны оправдывать свое звание. Именно они должны перевести смысл стратегического плана на язык конкретных действий. Например, если речь идет о реорганизации, людей будет интересовать новая структура подчиненности и новые должностные инструкции. Возможно, готовые ответы найдутся не на все вопросы, но менеджер должен дать пояснения в рамках того, что ему известно. Регулярно давайте людям понять, что будете сообщать им все, что знаете сами.

Найдите место тем, кто его лишается. Реорганизация может разрывать установившиеся человеческие связи, но бывает, что внутри организации можно найти новые места талантливым и эффективным сотрудникам, которые вынужденно покидают коллектив. Опытные менеджеры делают все возможное, чтобы предоставить своим людям запасной аэродром. Это не просто доброе дело для сокращаемых сотрудников – это благо для всей организации, которая сохраняет в своем составе ценные обученные кадры.

Будьте доступны. Эмоции будут бить через край: люди захотят высказаться или «выпустить пар». Менеджеры должны быть доступны. Держите дверь своего кабинета открытой – и чаще появляйтесь на рабочих местах и в комнатах отдыха персонала. Дайте понять, что вы готовы выслушивать людей. Это означает, что вы будете терпеливо отвечать на любые вопросы, но при этом не готовы мириться с оскорблениями. Обратите внимание: от того, как именно вы поведете себя в этой ситуации, будет зависеть успех или неуспех всего процесса изменений.

Лицом к действительности

Понятно, что изменения никогда не даются легко, даже в самые удачные времена. Особенно трудными они становятся тогда, когда людям приходится менять свою область деятельности. Менеджерам, отдающим указания, не следует рассчитывать на бездумное подчинение. Часто бывает так, что они получают приказ без каких-либо внятных пояснений – и тогда приходится совсем туго, поскольку они вынуждены сообщать дурные вести без прикрытия сверху. В результате людям, которые теряют работу или вынужденно меняют ее характер, может показаться, что это происходит просто по чьей-то прихоти.

Действительно, слова вряд ли смогут полностью погасить неприятные чувства работника, которого увольняют или переводят на другую работу; но на восприятие событий повлияет то, как это делается. Менеджер, который готов внимательно выслушать жалобу сотрудника или ответить на его вопросы, сделает многое для того, чтобы удар был не столь тяжелым. Несколько лет назад одна большая компания планировала массовое увольнение. План действий включал усиленные меры безопасности, направленные на предотвращение случаев саботажа со стороны увольняемых работников. Эти меры не понадобились: сокращение было болезненным, но эксцессов удалось избежать, потому что менеджеры взяли на себя информирование работников и разъяснительную работу в этой связи, предусмотрели выплату выходных пособий и активно содействовали трудоустройству уволенных. Управляющие действовали исключительно слаженно и правильно, так что можно было предположить, что само сокращение не стало бы печальной необходимостью, проявляй они столько же стараний в повседневном управлении бизнесом.

Урок 23

Делегируйте работу на результат (и работайте на него сами)

Умелое воплощение не вполне проработанной стратегии всегда лучше, чем недостаточно хорошее воплощение самой замечательной стратегии

Аллан Гилмор, Ford Motor Co.

Существенной частью обязанностей руководителя является предоставление людям полномочий на выполнение работы.

«Делегируйте результаты, а не задачи!» – так звучит фраза одного из моих коллег, которую он использует, консультируя высшее руководство компаний. Лидеры любят окинуть взглядом устройство компании и сделать вывод о том, что им удается делегировать работу. По большому счету, часто они бывают правы. Но иногда им, как и всем нам, не мешает задуматься о действенности своих поступков. В моем понимании делегирование в равной степени является искусством и практическим навыком. Практическая сторона включает в себя действия по передаче полномочий и ответственности коллективам и отдельным сотрудникам. С искусством все не настолько определенно. Оно потребуется, когда вы задумываетесь о том, кому делегировать (справятся ли эти люди?); надо ли это делегировать вообще (возможно, следует заниматься этим самому?).

Высказывание «Делегируйте результаты, а не задачи!» относится к области искусства.

Это значит, что нужно избегать микроменеджмента: описывать то, что требуется сделать, но не указывать, как надо действовать. Речь в нем идет об ожидаемой отдаче, выходе, если угодно. Фокусируя внимание на результате, вы заставляете людей думать не только о том, что они должны делать, но и о том, почему это нужно. Другими словами, вы ставите задачу мыслить стратегически при совершении тактических действий.

Менеджеры могут учиться делегировать работу на результат. Вот несколько рекомендаций.

Досконально изучите ландшафт. Прежде чем размышлять о долгосрочных перспективах, надо выяснить, что происходит в собственном хозяйстве и в хозяйствах по соседству. Вы должны глубоко погрузиться в бизнес, понимая все макроэкономические и социальные факторы и микротренды (конкурентную среду, клиентскую базу и т. п.). Так, например, администраторы лечебных учреждений должны знать текущие тенденции в государственном медицинском обеспечении, страховой и платной медицине. Кроме этого, необходимо понимать потребности пациентов своей местности и состав услуг, которые предлагают другие медицинские учреждения.

Изучите своих людей. Поймите, что движет каждым из них. Это значит, что нужно хорошо представлять себе образ мыслей сотрудников и мотивирующие факторы. Понаблюдайте за их работой и за взаимодействием с окружающими. Обратите внимание на то, каким образом они получают результаты: прислушиваются к другим людям или настаивают на том, чтобы все делалось так, как считают нужным они сами. Если речь идет о крупном проекте, тщательно обдумайте, кто лучше всех мог бы справиться с руководством. Во главе коллективов вам нужны люди, быстро ориентирующиеся в изменяющихся условиях и в то же время добивающиеся результатов.

Изучите возможные нестыковки. Проблемные ситуации неизбежны. Поэтому лучше продумать заранее действия в этих случаях. Образцом здесь может послужить работа генерального подрядчика в строительстве дома. Его люди воплощают замысел архитектора, а он следит за выполнением работ с точки зрения графика, материально-технического обеспечения и бюджета. Если в работе происходит сбой, он знает, к кому обращаться в каждом конкретном случае. Он не носится по стройплощадке с кувалдой или разводным ключом, а поручает субподрядчику выполнение конкретной работы.

Не все могут быть готовы к тому, чтобы им делегировали ответственность за результаты. Некоторые люди еще слишком неопытны в ответственной работе, чтобы уметь мыслить в долгосрочной перспективе – они действуют, исходя лишь из тактической необходимости. Так и не все сотрудники готовы получать указания об ответственности за результат: могут потребоваться тщательные разъяснения, что нужно делать и почему, а также инструкции, как именно нужно действовать. Так чаще всего происходит в условиях быстрого роста организаций, а также в мелком предпринимательском бизнесе; в обоих случаях люди действуют, по большей части, интуитивно.

Акцент на исполнение

Коммуникации играют важнейшую роль в ведении дел. Часто случается: поставив задачу, руководители считают ее выполненной. Это ошибка номер один. Ошибка номер два состоит в отсутствии контроля за тем, что происходит. Когда ситуация в Персидском заливе стала приобретать угрожающий характер, президент был занят чем-то другим. Ни руководитель, ни президент не могут уследить за всем происходящим – да и не должны. Для этого у высших руководителей существует штат надежных советников. В случае с президентом они подвели его и спохватились только тогда, когда стало уже поздно. Что же делать руководителю? Вот несколько советов.

Создайте ощущение насущной необходимости. Ничего не делается само собой. Если вам нужны достижения, надо как-то привлечь к этому внимание. Ураган «Катрина» стал насущной проблемой благодаря средствам массовой информации. Руководители корпораций находят собственные способы доводить необходимость и смысл предполагаемых изменений. Например, если нужно повысить качество товара, пригласите потребителей, страдающих от

его несовершенства. В здравоохранении для пересмотра процедур в приемных покоях, палатах интенсивной терапии и при выписке используют анкеты, которые заполняют пациенты. Будет правильно, если сделаете доступными отзывы потребителей и попросите ваших сотрудников поработать над устранением указанных в них недостатков.

Держите ухо востро. Прислушивайтесь к тому, что говорят вам люди. Опытные руководители внимательно слушают, прежде чем начинать действовать, особенно, если они недавно в компании. С течением времени руководители, которые умеют слушать, понимают происходящее в компании лучше, чем представляли себе раньше. Прислушиваясь, они держат руку на пульсе организации.

Отслеживайте. Ничто не убеждает так, как руководитель, появляющийся на местах, чтобы лично оценить ход работы. Возьмем для примера ситуацию, когда генеральный директор затевает реорганизацию с целью сокращения затрат и повышения эффективности. Подобные действия хорошо смотрятся на страницах годового отчета или на страницах деловых изданий, но приносят ли они реальную пользу? Далеко не всегда. Одна из причин в том, что в высших кругах не слишком задумываются о последствиях. Высшее руководство ведет себя так, как будто самой сложной частью задачи является подписание распоряжения или публичное выступление. Стоит ли в подобных случаях удивляться тому, что многие трансформации заранее обречены на провал? Руководителям, которые прислушиваются к людям и посещают их на рабочих местах, многое удается.

Однако настоящим вызовом для высшего руководителя является создание организации, в которой «делегирование результатов» становится реальностью для всех менеджеров: от среднего звена и выше. Неудача в этом деле может иметь неприятные последствия. Несколько лет назад один отошедший от дел менеджер среднего звена поделился со мной мыслями о причинах текущих проблем компании, в которой он работал. Он связывал закат компании с тем, что высшее руководство занималось делами «не своего уровня». Имелось в виду, что они не практиковали микроменеджмент, а также активно вмешивались в работу людей на два-три уровня управления ниже. Точка зрения этого пенсионера заслуживает внимания. В этой компании полностью отсутствовала самостоятельность, все сотрудники и менеджеры были приучены ждать указаний сверху – поэтому не было ни креативных идей, ни инноваций. Что еще хуже, создавалась ситуация полной зависимости, которая препятствовала самостоятельному мышлению и проактивным действиям.

«Делегируйте результаты, а не задачи» – хороший совет, который можно адресовать всем без исключения менеджерам. Это позволяет им фокусироваться на долгосрочных перспективах, а их сотрудникам на том, что происходит здесь и сейчас.

Урок 24

Руководство в кутерьме

Я считаю, что сейчас бизнесу, прежде всего, недостает людей, которые действительно понимают, как работать с рядовыми сотрудниками.

Фредерик У. Смит, президент, председатель совета директоров и генеральный директор компании FedEx Corporation

Иногда самая лучшая точка зрения – взгляд снизу вверх, а не сверху вниз.

Авиабаза американских военно-воздушных сил «Эдвардс» посреди Калифорнийской пустыни представляется хорошим местом для того, чтобы понять обстановку, складывающуюся в современном бизнесе. Точнее, для этого нужно понимать, что происходит в воздушном пространстве над ней, поскольку пилоты испытывают самолеты именно там. В 1960-х годах, когда новые образцы скоростных реактивных самолетов создавались в соревновании с программой полетов в космос, пилоты были другими. Они обладали навыками конструкторов и авиатехников и, кроме того, были крайне упертыми людьми. Последнее качество погубило и спасло жизни многих летчиков. Испытания самолетов – занятие для людей не робкого десятка. Для этого надо быть не просто опытным летчиком, но и обладать расчетливостью, изобретательностью и очень быстрым мышлением, которые могут особенно пригодиться в ситуации потери управления на огромной скорости.

В своей знаменитой книге «Нужная вещь» Том Вулф пишет о том, что пилоты гордились умением использовать проверочные алгоритмы в критических полетных ситуациях: «Я попробовал A! Я попробовал B! Я попробовал C!» Иногда дело доходило и до D, а затем следовал вопрос: «Скажите, что еще можно сделать?» Как правило, в подобных случаях фатальный исход был неминуем, но Вулф пишет о том, что пилоты всегда боролись до самого конца.

Что дальше?

В сегодняшнем бизнесе неопределенность – обычное явление. Она, конечно, присутствовала всегда, но сейчас, в силу влияния новых факторов, уровень предсказуемости существенно изменился. Авторитетный обозреватель Fortune Джеффри Колвин включает в число таких факторов глобализацию, рост влияния потребителей и инвесторов и войну за таланты. Я бы добавил сюда и скорость. Колвин сравнивает происходящие сегодня сдвиги в экономике с переходом от крестьянского к промышленному способу производства двухвековой давности, но с одним отличием. Двести лет назад изменения происходили постепенно, растягиваясь на десятилетия, тогда как сейчас они зачастую происходят мгновенно. В своей книге «Земля плоская» Томас Фридман рассматривает подобные темы: влияние глобализации на экономику и условия жизни населения Индии и Китая и значение, которое это может иметь. Для руководителей компаний все это означает существенный рост неопределенности.

Неизменным остается лишь то, что всегда было известно пилотам. Чтобы побеждать турбулентность или добиваться успеха в условиях неопределенности, требуется уверенное руководство. Сегодняшним лидерам требуется сочетать в себе множество различных качеств, но я остановлюсь на самых значимых.

Определение общего направления. Руководитель определяет курс предприятия. Это очевидная истина, но что делать, если не понятно, как поступать? С этой ситуацией всегда сталкивались военачальники: каждое новое поколение вооружений обесценивало стратегии, а новые способы ведения боя делали проверенные тактические приемы бессмысленными. Заставляя себя внимательно прислушиваться к происходящему и осознавать его, хорошие руководители принимают подобные вызовы и проникаются новыми идеями.

Погружаясь в новые культуры и используя притоки идей, исходящие из различных источников, организации способны расти и приспосабливаться к изменениям. Молодой полковник Вашингтон хорошо понял это, сражаясь на стороне англичан во Франко-индейской войне (1754–1763). В битве при Мононгахеле английские войска, обученные вести боевые действия на европейский манер, были наголову разбиты французами и их союзниками-индейцами, действовавшими по-партизански. Двумя десятилетиями спустя Вашинтон применил ту же партизанскую тактику против англичан во время Войны за независимость. Сегодня предприниматели Сергей Брин и Ларри Пейдж из Google используют в своих поисковых системах новые бизнес-модели, сочетающие последние достижения в области высоких технологий с трезвым рыночным расчетом.

Построение рядов. После того как направление задано, организация должна следовать ему. Однако будет ошибочным сразу же переходить к исполнению, не заручившись предварительно поддержкой. Следствием подобных ошибок являются рыночные провалы продуктов и сервисов, а также неудачные исходы многих благих намерений. Прежде чем организация начнет свой путь вперед, люди должны понять, что от них требуется, – и согласиться с этим. Руководители обязаны аргументированно обосновать свои ожидания – как на уровне всего бизнеса, так и на личностном уровне. Увязка цели со способами ее достижения является жизненно важной. Обратите внимание на то, что, хотя лидеры и должны учитывать мнения других людей, превалирующая точка зрения не всегда бывает решающей. Иногда для достижения поставленных целей приходится идти наперекор желаниям большинства, особенно в случаях, когда лидер руководствуется высшими целями организации.

Право на риск. Слаженные действия стройных рядов сотрудников на пути к

обозначенной цели – чудесное зрелище, но его природа подразумевает линейность. А современный мир далеко не линеен, скорее – многомерен. Когда и откуда появится очередная выдающаяся идея или очередная серьезная угроза, совершенно непонятно. Всегда важно быть готовым к неожиданностям любого рода, но при этом надо дать людям возможность мыслить творчески, а они не будут готовы к этому без соизволения свыше. В таких компаниях, как 3M и W.L. Gore, ценят риск, поскольку понимают: самые смелые идеи могут быть применимы, но не обязательно быстро. Разработчики Gore долго экспериментировали с покрытием, которое само по себе не представляло ничего выдающегося, но легло в основу производства совершенно новых видов продукции, в том числе гитарных струн Elixir и велосипедной оснастки RideOn.

К основам

Каждый из этих элементов необходим для успеха в бизнесе сегодняшнего дня. Но важнейшим из лидерских навыков, который обычно остается в тени, является умение руководить людьми. Когда-то любое предприятие было устроено по строго иерархическому принципу: вышестоящий руководитель отдавал указания, которые подлежали исполнению. Хотя иерархия сохраняется и в наши дни, понимание того, «кто кому указывает», претерпевает изменения. Действительно, высшее руководство задает направление, обеспечивает согласованность действий и предоставляет право на риск, но хорошие руководители – те, кто умеет хорошо слушать. Они не просто слушают людей, но и вовлекают их в общение, приветствуя разнообразие точек зрения и появление новых идей.

Руководство никогда не было сольным выступлением, поскольку подразумевает объединение людей общей целью. Но понять, что именно является «общим» для всех (то есть что у каждого на уме) и что есть «цель» (то есть что людям нужно делать), никогда не удастся, если не вступать с ними в беседы и не обращать внимания на то, о чем они умалчивают. Умело поставленная система коммуникации позволяет объединять сотрудников и получать их поддержку, но это возможно только в случаях, когда руководители прилагают усилия к тому, чтобы общение было активным и взаимным.

Прорывные идеи редко исходят от руководства – обычно они появляются у рядовых сотрудников организации. Лидеры создают среду, в которой такие идеи становятся плодотворными. Новые товары, в большинстве своем, не бывают успешными: доля рыночных неудач удивительно высока. Но наличие творческого духа, который поддерживается корпоративной культурой, делает возможным появление все новых и новых идей. Sony преуспевает в создании новых товаров. Не все из них становятся успешными, но идеи продолжают поступать, поскольку в корпорации существует культура поддержки новых проектов.

Некоторые из высших руководителей выживают и процветают в рыночной кутерьме за счет своей прозорливости. Но намного большему числу руководителей удается устоять благодаря тому, что в деле развития предприятия они полагаются на лидерские качества своих людей. А еще важно, что они сохраняют спокойствие в моменты турбулентности и, не раздумывая, переходят к новым способам ведения бизнеса.

Урок 25

Принимайте близко к сердцу (иногда)

От глаз к сердцу проложена дорога, которая не проходит через интеллект.

Г.К. Честертон

Руководителям следует быть выше эмоций, но иногда, для того чтобы изменить положение дел к лучшему, нужно вложить в это свою душу.

Ни для кого не секрет, что политикам свойствен непомерный эгоцентризм. Я все больше убеждался в этом, читая заключительный том трилогии Тэйлора Бранча «У края земли Ханаанской: Америка в эпоху Кинга: 1965–1968». На страницах книги постоянно возникает фигура Линдона Джонсона, и меня поразило то, насколько часто в стенограммах его бесед в Овальном кабинете появляются местоимения «я» или «мое». Джонсон был могучей фигурой – как физически, так и в смысле влиятельности: его власть в Сенате

обеспечивалась сочетанием договоренностей, запугивания и компромиссов. Эти навыки усилились в период его президентства.

Наверное, его сотрудникам, друзьям и коллегам было крайне неловко выслушивать упреки и жалобы, в которых он говорил о «моей войне» и о том, что не может позволить себе стать первым президентом, проигравшим войну. В телефонной беседе Джонсон признавался своему старому другу, сенатору Ричарду Расселлу, в том, что «у него большие проблемы». «Чем больше бомбишь, тем в больший ужас приходят народы», – продолжал он. Разговор закончился на грустной ноте: «Я был бы рад, если бы говорили о том, что я получил эту войну в наследство. Но все говорят о том, что именно я развязал ее…» В исторической ретроспективе понятно, что эта война была ужасной ошибкой, но тогда Джонсон был убежден в своей правоте. (31)

Эго правит

В большом самомнении нельзя отказать и высшим руководителям. Руководить невозможно, если не быть полностью уверенным в своих возможностях. Если вы хотите, чтобы за вами пошли люди, надо показать, что у вас есть все необходимое, чтобы возглавлять их. Однако зачастую руководители навязывают свое эго целым организациям.

«Бензопила» Эл Данлап (американский антикризисный менеджер, получивший свою кличку за умение быстро и безжалостно сокращать персонал вверенных ему компаний. – Прим. пер.) был классическим руководителем-автократом, бранящим и запугивающим людей. Его целью было личное обогащение. Когда эго начинает подменять собой здравый смысл, как это было с Джонсоном в случае вьетнамской войны, возможны неприятности. В то же время руководить – значит принимать трудные решения: пусть не все, но самые важные. И поэтому решительность и уверенность в себе должны быть персонифицированы. Важно знать, когда следует проявлять характер. Вот о чем стоит подумать.

Слушайте. Руководство редко бывает сольным выступлением, между лидером и последователем должна существовать гармония. Одним из путей ее достижения является слушание. Кроме прочих достоинств, умение слушать говорит о внимании к тому, что говорят окружающие, и о готовности принять во внимание существование альтернативных точек зрения. Часто руководители создают проблемы, отгораживаясь от окружающей действительности. Эту претензию часто предъявляли в адрес администрации Дж. Буша-мл. Президент полностью изолировал себя от разнообразия мнений, полагаясь на узкую группу советников, всецело разделявших его собственное мировоззрение. Напротив, лидеры, ориентированные на мнение народных масс, не стремятся самоизолироваться от них.

Смотрите на свою скамейку запасных. Кэрол Бартц оставила пост главы AutoDesk в мае 2006 года. Ее сменил Карл Басс – человек, которого она когда-то уволила. Со временем Басс вернулся в команду, а Бартц поняла, что у него намного больше хороших качеств, чем плохих. Кроме того, ей стало ясно: наступило время уступить свою руководящую позицию в компании Бассу. Как и многие высшие руководители, Бартц понимает, что в успешных организациях работает много талантливых людей с лидерскими навыками, и все, что им нужно – получить возможность проявить себя. Хорошие руководители постоянно предоставляют такие возможности, постоянно усложняя задачи. Чем больших успехов добиваются подопечные, тем выше становится уровень их ответственности. И в то же время, если случается осечка, руководители не закрывают перед ними дверь. Они терпеливо учат и наставляют своих подающих надежды сотрудников с тем, чтобы дать им возможность роста и процветания.

Стойте на своем. Когда на горизонте появляются проблемы, надо смело браться за их решение. Возьмем, к примеру, инспектора Джеймса Уолша из северо-западного управления Королевской конной полиции, первого полицейского подразделения на западе Канады. В 1870-х годах некоторые племена индейцев сиу из Дакотского региона США откочевали на север Канады. Во главе одного из племен находился Сидящий Бык, легендарный вождь индейцев-хункпапа, одержавший победу над американской кавалерией генерала Кастера в сражении у Литтл-Бигхорн. Уолшу поручили уточнить намерения Сидящего Быка, и вместе

с небольшой группой полицейских он прибыл к нему в лагерь, сразу заслужив тем самым почет и уважение. Сидящий Бык рассказал Уолшу, что его дед когда-то сражался на стороне англичан, и ему ответили: он и его люди – желанные гости на «Бабушкиной земле» (названной так в честь королевы Виктории).

Уолш сказал Сидящему Быку, что он может оставаться здесь при условии соблюдения канадских законов, невмешательства в дела местных племен и неиспользования канадской территории в качестве базы для нападений на американские войска. Но еще в большей степени, чем личная смелость гостя, Сидящего Быка впечатлило то, что в Канаде и белые люди, и индейцы подчинялись одним и тем же законам (что подтверждалось самим фактом визита полицейских во главе с Уолшем). Именно благодаря соблюдению этого принципа удалось избежать столкновений между белыми и коренным населением на территории западной Канады. (33)

Использование авторитета

Иногда проявление личных пристрастий становится необходимостью. Возвращаясь к Джонсону и его взаимодействию с Мартином Лютером Кингом по проблеме гражданских прав, можно говорить о том, что в данном случае его персонификация вопроса пошла на пользу. Например, после того как Джонсон вступил в должность президента после убийства Кеннеди, он сказал Кингу, что будет «всемерно стараться оправдывать надежды» последнего. Бранч описывает, как во время известной встречи с губернатором Алабамы Джорджем Уоллесом Джонсон прибег к приему, который назывался «лечение», то есть использование своих физических габаритов в непосредственной близости к собеседнику для того, чтобы внушить необходимость подчиняться. Уоллес вышел из Белого дома сильно присмиревшим и лишенным иллюзий в том, что федеральная власть потерпит какие-либо вольности с его стороны в отношении гражданских прав. Нет никаких сомнений в том, что без личной поддержки Джонсона законы о гражданских правах в 1964 году и о праве голоса в 1965-м не были бы приняты. Южанин Джонсон, хорошо знавший, что такое бедность и расизм, посвятил значительную часть своего президентства ломке институциональных барьеров, основанных на цвете кожи. (34)

Персонификация действительно может быть полезна, но пользоваться ею нужно с осторожностью. В разумных количествах она может быть очень эффективна, а ее бесцельное использование может нанести урон организации. Если в одной личности руководителя сосредоточено слишком много «я» и слишком много власти, люди разучиваются решать вопросы самостоятельно. Они становятся похожи на учеников-приготовишек, которые всегда ждут указаний, что делать дальше. И когда руководитель покидает организацию, делая это по своей воле или в силу других обстоятельств, она погружается в хаос. Многие семейные фирмы постиг крах из-за того, что при жизни патриархи не доверяли ведение дел своим наследникам, которые оказывались не способными руководить бизнесом просто в силу неопытности. Личная власть нужна, но ее переизбыток напоминает перезрелый банан – это дурно пахнущая субстанция!

Урок 26

Устойчивая культура успеха

Выигрыш – еще не все, все – в желании победы.

Винс Ломбардии, американский футбольный тренер

Результаты придут. Весомые результаты – следствие планирования, исполнения и руководства.

Под ликующий рев зрителей бейсболисты команды New York Yankees выходят на поле стадиона Yankee Stadium. На них традиционная белая в узкую полоску форма, которую дополняют синие кепки с логотипом NY. Обладатели этой формы чувствуют себя по-особенному: они играют за самый успешный спортивный клуб Северной Америки. Известная фраза о том, что успех порождает успех, не просто красивые слова – это правда. Команды, рассчитывающие победить, побеждают. Это относится и к New England Patriots, и к Manchester United – каждый из этих клубов обладает привычкой побеждать. Игроки,

тренеры и даже собственники клубов могут меняться, но победный дух команды остается неизменным. И наоборот: команды, которые проигрывают, продолжают проигрывать. Когда на поле выходят игроки Tampa Bay Devil Reds или Arizona Cardinals, их игроки не рассчитывают победить – они просто хотят довести до конца очередную игру. В клубах-неудачниках есть талантливые игроки, но нет коллективного победного духа. Поэтому они проигрывают.

Расчет на победу

Подобные аналогии не исчерпываются примерами из мира спорта – то же происходит и в бизнесе. В течение почти целого столетия General Electric была одной из величайших мировых компаний: умение постоянно повышать рентабельность производства под руководством сильных менеджеров сделало ее примером для подражания. В Toyota умеют жестко конкурировать, а применение оригинальной системы производства, основанной на постоянном совершенствовании процессов и непрерывном обучении, сделало ее одним из самых уважаемых автопроизводителей в мире. Многие небольшие компании, зачастую известные только в своей области деятельности, являются победителями на своих рынках. Они владеют секретом получения устойчивых долгосрочных прибылей, их менеджеры знают, как достигать успеха и пользоваться им сполна.

Успех определяет корпоративную культуру, а культуру можно определить как совокупность коллективных взглядов и убеждений сотрудников. Люди в компании рассчитывают победить. Привить компании культуру успеха – значит, сделать ее частью психологического настроя каждого из ее сотрудников. Вот несколько рекомендаций на эту тему.

Создавайте условия достижения превосходства. Успех – результат намерения и процесса. Нужно определить, что должно сделать предприятие – и направлять на это максимум усилий. Иметь внятную стратегию недостаточно; нужно найти людей, способных ее воплощать. Для этого службы по управлению персоналом все чаще объединяют свои усилия с руководителями высшего звена. Например, если вы решили сосредоточиться на инновациях в области информационно-технологических решений, потребуются лучшие выпускники технических факультетов. Но это не все: для того чтобы ваш продукт вызвал интерес, потребуется привлечь умелых маркетологов. Плюс к этому надо наладить межфункциональное взаимодействие.

Рассчитывайте на превосходство. Хорошие работники хотят работать в среде, где могут достигать успехов. Ставьте высокую планку ожиданий. Одна из причин успеха школы высшего мастерства истребителей ВВС была в том, что в нее принимали пилотов, считавших себя лучшими и желавших доказывать это снова и снова. Менеджеры могут воспитывать в своих людях похожие желания, устанавливая высокие требования во всем: начиная с точного соблюдения рабочего графика и пунктуальности и переходя к целям в области производительности труда, качества и результативности. Это объединяет людей; те же, кто не готов работать в такой среде, покидают компанию.

Обеспечивайте превосходство. О руководителях судят по результатам, но эти результаты создаются общими усилиями коллектива. Высокая планка требований подготовит почву, но затем руководители должны обеспечить людям возможность достичь успеха. Они должны предоставить не только внятную стратегию, но и необходимые для ее воплощения ресурсы. Например, для разработки нового программного продукта потребуются программисты, которые будут писать программы, тестировать их и переписывать в случае необходимости. Часто самым дефицитным ресурсом становится время, и в таких случаях руководители включаются в работу сами или делают все от них зависящее, чтобы получить помощь соседних подразделений на взаимообразной основе.

Вознаграждайте превосходство. Часто наградой для победителей служит сам факт победы, но руководитель не должен ограничиваться этим. Люди, особенно те, кто достигает значительных успехов, испытывают потребность в признании. Лучшее психологическое воздействие оказывает признание со стороны руководства и коллектива. Когда генеральный

директор находит время лично похвалить отличившихся, это говорит о многом. В некоторых технологических компаниях существует система присуждения внутренних премий за инновационные достижения; то же практикуют компании, работающие на потребительском рынке. Это один из способов поддержания командного духа; в конечном итоге такие мероприятия способствуют здоровой внутренней конкуренции между подразделениями компании. Будем откровенны – получать грамоты и кубки, конечно, приятно, но время от времени требуется и раскошелиться. Почетные призы и бонусы не просто стимулируют достижения – они демонстрируют стремление к совершенству.

Победа на всех уровнях

Понятие победы в бизнесе распространяется не только на строку прибылей в финансовой отчетности. Все большее и большее значение приобретает концепция тройного результата, что означает, что компании не только финансово успешны, но также являются рачительными пользователями природных ресурсов и хорошими соседями. Это не просто трёп. Такие уважаемые руководители бизнеса, как Джефф Иммелт из GE и Уоррен Баффетт из Berkshire Hathaway, доказали возможность получения устойчивых финансовых результатов, которыми могут гордиться все заинтересованные лица (сотрудники и акционеры). Но, кроме того, они продемонстрировали метод ведения бизнеса, доставляющего удовольствие и потребителям, и деловым партнерам.

В конечном итоге побеждают не организации, а люди. Поэтому для менеджера так важно создать условия, в которых люди будут стремиться к успехам и желать победы над конкурентами – понимая, что в первую очередь это нужно им самим. Победа – не главное, но в любом случае это лучше, чем проиграть. А, как видно на примерах из спорта и бизнеса, успех порождает успех.

Часть III

Преодолевать трудности

Урок 27

Снятие напряженности

Относись к людям так, словно принимаешь дорогих гостей.

Конфуций

Напряженность, разделяющая людей, разрушительна. Напряжение, порождающее идеи, может быть полезным. Менеджеры должны уметь видеть различия между одним и другим.

Если можно судить о лидерах по выдающимся моментам в их биографиях, вспомним такой эпизод. За несколько лет до своего ухода в Канаду, 13 августа 1872 года, Сидящий Бык, вождь индейского племени хункпапа народа лакота-сиу, совершил поступок, по сей день не изгладившийся из памяти соплеменников. Как много раз до и после этого, он закурил трубку. Но сделал это в необычном месте – под выстрелами солдат федеральных войск, охранявших строительство железной дороги Northern Pacific. По свидетельству историка и биографа Джеймса Атли, Сидящий Бык вышел на линию огня, присел, спокойно набил свою трубку табаком и крикнул: «Индейцы, кто хочет выкурить трубку, подходите ко мне!» К нему присоединились четыре человека, в том числе его племянник и два индейца из племени чейеннов. Свист пуль заставлял нервничать всех, кроме Сидящего Быка. После того как трубка, пущенная по кругу, была выкурена, он, не торопясь, почистил ее, а затем неспешным шагом отправился назад к соплеменникам. Один из наблюдавших, Белый Бык, вспоминал о поступке Сидящего Быка как о «самом смелом подвиге из всех возможных». Кроме того, так было снято напряжение.

Сбросить давление

Напряженность может быть полезной: она позволяет сосредоточиться и обеспечивает выработку адреналина, который улучшает концентрацию и помогает достичь лучших результатов. Но слишком большая напряженность оказывает прямо противоположное действие: выбивает людей из колеи и заставляет замкнуться в себе. Выдающиеся исполнители ценят силу момента. Мы видим это в поведении Тайгера Вудса, когда он сражается за победу на поле для гольфа в разгар серьезного турнира. Это же заметно в

поведении команды продавцов, которые напрягают все силы для достижения цели. Но не все устроены одинаково – немногие люди могут сравниться по энергетике с Тайгером, не говоря уже о его мастерстве владения клюшкой, а возможность победы над конкурентами не возбуждает людей так, как сотрудников отделов продаж.

Хорошие менеджеры бдительно следят за настроениями своего коллектива; они знают, когда надо слегка сбавить обороты и дать всем возможность расслабиться. Они знают, как использовать силу момента. Одно дело – ощутить напряженность членов коллектива, другое – снять ее и заставить изменившееся состояние работать на себя. Умение сохранять и поддерживать спокойную обстановку – важная часть работы менеджера; все руководители должны уметь это делать. Вот несколько рекомендаций.

Внимание деталям

Каждый менеджер работает, помня об известной ему масштабной задаче – например, о выполнении показателей годового плана. Но иногда большая цель становится слишком большой. Цель получить переходящий кубок или добиться рекордного объема продаж сама по себе – похвальна, но это произойдет только тогда, когда, по выражению тренеров, «мелочи будут получаться». Что это значит? То, что надо расставить приоритеты. Вы работаете с ресурсами, которые выделены, а затем продолжаете, опираясь на показатели завершенного этапа. Хороший менеджер будет следить за деталями происходящего, не вдаваясь в мелочную опеку, и обеспечит дополнительную поддержку в необходимых случаях. Обращайте внимание на детали – и вся картина сложится удачно.

Насущные дела

Успешные организации подразумевают эффективную работу и обеспечивают ее. Однако иногда напряженное стремление к успеху оказывается не подкреплено соответствующей системой поддержки. Поэтому хорошие менеджеры распределяют решение общих задач на этапы. Возьмем для примера больницу Mayo Clinic, которая имеет заслуженно высокую репутацию; в части диагностики и терапии эту репутацию поддерживают и развивают врачи, но ей помогает и превосходная команда медицинских сестер, технических специалистов и вспомогательного персонала. Люди сосредоточены на задачах, они знают, что надо делать – и делают это с удовольствием. Насущная необходимость высокого уровня обслуживания пациентов поддерживается наличием высококвалифицированного персонала и менеджеров, уделяющих внимание деталям и людям.

Облегчите бремя

Юмор помогает поддерживать людей в трудных ситуациях. Наверное, в каждой спортивной команде есть свой шутник – человек, который делает разные глупости, чтобы вывести людей из напряжения. Детский сад? Возможно, но таким образом команда «выпускает пар» вполне безобидным образом. Тренеры, в свою очередь, рассказывают байки, слегка подтрунивают над игроками и время от времени позволяют пошутить над собой. Менеджеры способны вносить оживление в корпоративный мир. Попробуйте повесить мультяшных персонажей на доску объявлений, начните совещание с анекдота, а еще лучше – сведите совещания к минимуму. Если назначить встречу сотрудников за чашкой кофе вместо общего собрания, они наверняка разговорятся и поведут между собой непринужденную беседу. Причем интересно, что говорить они будут о работе, а результатом непринужденной обстановки могут стать полезные идеи.

Давить (но в меру)

Не всякое напряжение вредит. Снять напряжение бывает необходимо, но здесь существуют определенные ограничения. Если люди будут чувствовать себя слишком спокойно и благодушно, дело может кончиться всеобщей самоуспокоенностью. Мы видим подобные примеры в спорте: чемпионы прошлого сезона не могут повторить свое достижение при наличии тех же игроков в команде. Причина – не в отсутствии способностей и умений, а в упадке дисциплины и самодовольстве. Игроков команд-чемпионов постоянно куда-то приглашают или о чем-то просят; это отвлекает от настроя на победу и становится

причиной самодовольства. То же может наблюдаться в отделах продаж, и тогда менеджер обязан совершить «руководящий пинок»: восстановить рабочую обстановку и сосредоточить людей на приоритетах.

Уметь поддерживать правильный баланс между напряжением и спокойствием является, может быть, одним из величайших достоинств менеджера. Со спокойствием, как правило, все бывает сложнее. Вышестоящее руководство справедливо настаивает на росте производительности и выполнении напряженных планов – срочность не уходит из повестки дня. Ее избыточность становится причиной выговоров и замечаний, и люди начинают чувствовать себя затравленно и даже униженно. Поэтому опытные руководители находят способы для того, чтобы ослабить напряжение людей своим спокойствием, а затем сделать так, чтобы сотрудники были собранны, но не напряжены. Возможно, это наиболее сложная задача.

Урок 28

Расположите к себе врагов

Учиться у своих врагов есть лучшее средство к тому, чтобы полюбить их, потому что это побуждает нас испытывать к ним благодарность.

Фридрих Ницше

Кто сказал, что с противником не о чем разговаривать? Общение с теми, кто противостоит вашей точке зрения, может быть очень полезным.

Одна из рекомендаций Группы по изучению Ирака, которая была создана в конгрессе для расследования обстоятельств войны с этой страной, состояла в том, что Соединенные Штаты должны вступить в переговоры с двумя своими заклятыми врагами: Сирией и Ираном. Сопредседатель группы Ли Хэмилтон пояснил эту позицию в коротком комментарии на страницах онлайн-версии New York Times.

«Разговаривать стоит, даже если вы не достигаете согласия. Общение с представителями других стран поможет лучше объяснить вашу политику, оценить намерения противника, собрать информацию, предупредить недружественные действия и создать атмосферу доверия. Вы предстанете перед остальным миром в менее вызывающем и более адекватном виде».

Расположить к себе противоположную сторону

Рекомендации Ли Хэмилтона и сопредседателя Джеймса Э. Бейкера III стоит учитывать и менеджерам. Привлечь оппозицию очень важно для успешного ведения дел. Иногда единственным продуктивным выходом из ситуации является конфронтация, но прибегать к ней можно в самую последнюю очередь. Лучше разговаривать и даже спорить – но не подавлять оппозиционеров, особенно если вы работаете с ними в одной организации. И тем не менее зачастую внутренние переговоры по любым поводам – от важных, вроде запуска нового продукта или предстоящей реорганизации, до самых незначительных, вроде рассадки в офисе – перерастают в яростные непримиримые схватки. Это не просто занимает время, но еще и очень изнурительно. Народ больше занят препирательствами, чем конструктивной работой. Хуже всех приходится проигравшей стороне, которая лишается контроля над ситуацией и несет моральный ущерб. Чтобы исключить подобные ситуации, следуйте рекомендациям.

Откройте двери. Увлеченность делом очень важна для успеха любой организации. Надо верить в то, чем занимаешься, и стараться достичь в этом успеха. С другой стороны, увлеченность может сослужить плохую службу в деле привлечения оппозиции на свою сторону. Противная сторона может оказаться столько же приверженной своей точке зрения, как вы – своей. Успешные руководители знают, что, снизив накал страстей, можно открыть путь к диалогу. Это не значит, что нужно отказаться от того, во что вы верите; но точно не стоит считать, что существует только ваш взгляд на вещи. Хорошие идеи становятся еще лучше, когда к работе над ними подключаются другие люди.

Протяните руку. Сделайте первый шаг. Иногда людям кажется, что делать этого не надо, чтобы не показаться слабым, не способным отстоять свои интересы. Но то, что хорошо

для игры в покер, не всегда полезно в организационной политике. Для того чтобы играть на выигрыш, а не на интерес, нужен сильный характер. Причем речь идет не о собственном выигрыше, а о пользе для всей организации.

Пожертвуйте чем-нибудь. Легко сказать, трудно сделать. Поэтому для того, чтобы продемонстрировать, что вы настроены на переговоры, пожертвуйте чем-нибудь. Чем именно – зависит от конкретной ситуации. Это может означать, что вы будете делать большую работу с меньшим количеством сотрудников, а может значить полный отказ от контроля. И снова хороший пример можно увидеть в организации работы Группы по изучению Ирака. Она состояла из десяти человек, по пять от Республиканской и Демократической партий. Двухпартийность была необходима для того, чтобы приобрести необходимое доверие и вырабатывать действенные решения по проблеме, беспокоившей всех американцев, независимо от их партийных симпатий.

Держитесь своих ценностей

«Война есть продолжение политики другими средствами», – писал немецкий военный теоретик Карл фон Клаузевиц. Иногда разговоры бесполезны – привлекать врага на свою сторону бессмысленно. Тогда нужно собраться с силами и решительно защищать свои убеждения. Например, в компаниях фастфуда или в торговле автомобилями нередки конфликты между штаб-квартирой и «полевыми игроками». Когда речь заходит о модернизации продукта или услуги, ее убежденными сторонниками являются высшие руководители продаж. Обычно им препятствуют финансисты, проводящие больше времени с цифрами, чем с потребителями, и полагающие, что они отстаивают финансовый результат компании. И все же конфликты в организациях не продолжаются бесконечно. Как известно, Гражданская война в США завершилась тем, что стороны забыли о своих разногласиях и принялись за восстановление нанесенного ущерба. Раны не затянулись моментально, но нация вновь обрела единство. То же происходит и по мере разрешения конфликтов. Часто победителю приходится проявлять великодушие. Уинстон Черчилль был милостив к своим поверженным в споре противникам. Он не злорадствовал, а пытался создавать коалиции, что совершенно необходимо в условиях парламентаризма. Это соответствовало его характеру. В течение своей карьеры Черчиллю случалось оказываться среди проигравших, и часто это стоило ему не только потери власти, но и влиятельности. Поэтому, возвращаясь во власть, он старался занимать примирительную, а не самодовольную позицию.

Американский патриот и публицист Томас Пейн писал, что «армия принципов проникнет туда, куда не пройдет армия солдат». Это значит, что принципы побеждают конфликты. Конструктивно общайтесь со своим недругом. Учитесь у него тому, что он умеет лучше, чем вы, и наоборот: на собственном примере учите его тому, что получается лучше у вас. Это лучший способ преодолеть разногласия и построить здоровые отношения на будущее. Конечно, это непросто, но абсолютно необходимо для выживания.

Урок 29

Кризисное управление

Никаких кризисов на следующей неделе не будет. Мой график уже составлен.

Генри Киссинджер

В стрессовых ситуациях необходимо оставаться спокойным, невозмутимым и собранным. Проблема в том, как этого достичь.

Мир понял, каким образом можно одновременно быть в двух разных местах 7 июля 2005 года, когда британский премьер-министр Тони Блэр обратился к нации после террористических ударов, нанесенных по лондонской транспортной сети. Находясь в Шотландии, где проходил саммит стран «восьмерки», он выступил с короткой, но яркой речью о необходимости противостоять терроризму, затем срочно отправился в Лондон, чтобы ознакомиться с ситуацией на месте, а ближе к ночи вернулся на саммит.

На самом деле службы безопасности и спасатели не нуждались в приезде Блэра, но это было необходимо его народу. Британцам нужно было убедиться в том, что их лидер на месте. А саммит проходил без него, хотя его присутствие требовалось, чтобы подчеркнуть

приверженность руководства Великобритании – страны-хозяйки встречи – и остальных стран-лидеров решению таких проблем, как борьба со СПИДом или задолженность стран третьего мира.

Правила заметности

Правила общения в кризисных ситуациях касаются не только мировых лидеров. Руководителям корпораций приходится регулярно иметь дело с кризисами разного рода. В случаях взрыва на заводе или несчастного случая на стройплощадке высшее руководство, как правило, выезжает на место происшествия. Их присутствие убеждает работников, что руководители остаются с ними в тяжелой ситуации. Большинство отделов по связям с общественностью имеют наготове коммуникационные планы для кризисных ситуаций, но кризисное управление не является исключительной прерогативой пиарщиков: оно должно входить в сферу ответственности каждого управляющего организации. Очень важно правильно отреагировать на происшедшее и предпринять соответствующие действия. Вот о чем стоит подумать.

Быть заметным. В одной из медицинских компаний возникли проблемы с применяемым методом лечения. Несколько пациентов умерло. Компания не стала пытаться скрыть факты, а вплотную занялась этим вопросом и решила его. Кроме того, отделу продаж было поручено провести разъяснительную работу с клиентами на местах, подробно объясняя им, что произошло и какие меры приняты для разрешения проблемы. К этой кампании подключились и высшие руководители. Несмотря на то что информация и так распространялась достаточно широко, своим присутствием они демонстрировали личную вовлеченность в происходящее. Компания выжила. Тот, кто не прячет голову в кусты в кризисных ситуациях – человек, на которого можно полагаться в любое время.

Быть услышанным. В день террористических актов в Лондоне Блэр сказал собравшимся вокруг репортерам и всему миру:

«Если они хотят запугать, они нас не запугают… Если они хотят внести раскол в наш народ или ослабить нашу волю, мы не допустим раскола и наша воля останется твердой… Целью терроризма является именно устрашение людей, а устрашить нас не получится». (3)

Это было сильное высказывание сильного лидера, который придавал людям уверенность в момент, когда они могли чувствовать себя уязвимыми. Обычно запоминаются лишь некоторые фрагменты речей, но в памяти остается поза, манера поведения и тон лидера. В подобных обстоятельствах мужество становится главной чертой. Менеджерам, которые попадают в трудные ситуации, стоит брать пример с Блэра. Часто не так существенно, что именно говорится; важнее то, как это преподносится людям. Речь Блэра была жесткой и убедительной.

Быть на месте. Высоким примером руководства в трудной ситуации может служить поведение командующего американскими войсками генерала Джонатана «Тощего» Уэйнрайта во время судьбоносной битвы за Батаан с превосходящими силами японцев на Филиппинах. Один из офицеров заметил, с каким спокойствием Уэйнрайт направился под огнем в одиночный окоп к другому офицеру, чтобы побеседовать с ним. Позже Уэйнрайт ответил на вопрос, почему он подставлялся под пули, так: «Юноша, вы не понимаете, что мы должны нашим солдатам… оружие, боеприпасы, еду, медикаменты, отдых. А у нас ничего этого нет… Вы видите, что они погибают. Что я могу дать им? Что я могу сделать для моих людей? Единственное: укрепить их дух; и я хожу на передовую не напрасно, как вам может показаться. Я специально сел на бруствер: людям нужен их генерал, они хотят знать, что он с ними».

Это были самые правдивые и храбрые слова, которые когда-либо произносились командирами под ураганным огнем врага. Та же сила духа позже помогла Уэйнрайту и оставшимся бойцам выстоять в течение последующих трех лет, проведенных в японских концлагерях. (4)

Быть скромным. Деятельные руководители всегда находятся в первых рядах, но основная тяжесть работы ложится на плечи сотрудников организации. Лидеры должны быть

заметны, но при этом обязаны помнить о заслугах людей, которые делают самую трудную работу. Например, если брак выявляется при запуске продукта в эксплуатацию, авральной круглосуточной работой по выявлению недоработок в системе занимается не генеральный директор, а обычные инженеры. Однако когда проблема решена, генеральный директор должен обсудить происшедшее и сделать необходимые выводы. В том числе это позволит отметить особые заслуги команды, которая не считалась со временем, устраняя неполадки. Быть на передовой – не значит нежиться в лучах славы; это обязывает к тому, чтобы делиться ею.

Приверженность делу

Мы настаиваем на открытости и прозрачности, но бывают исключения. Например, преследуя террористов, службы безопасности и полиция не обязаны раскрывать все карты. В этом деле важно соблюдать режим секретности. То же касается и личных дел сотрудников. К примеру, когда Гарри Стоунсайфер был вынужден подать в отставку с поста председателя совета директоров Boeing из-за своей связи с сотрудницей, он сделал это публично, но компания не стала называть имя женщины. (Позднее оно стало известным из средств массовой информации.) Права на тайну личной жизни, к счастью, никто еще не отменил.

Основой коммуникации в кризисных ситуациях является заметность. Когда организации испытывают трудности, их лидеры должны быть видны и слышны. Часто бывает, что от них требуется только присутствие: это важно и для сотрудников, и для широкой публики. Оно показывает, что руководитель в курсе происходящего и работает над решением проблем. Часто кризисы в корпорациях длятся месяцами – и чем заметнее в этот период лидер, тем большее доверие испытывают к нему сотрудники. А доверие необходимо для выхода из любого кризиса.

Урок 30

Ловушка противоречий

Если не знаешь, куда идешь, окажешься не там, где нужно.

Ёги Бера, бейсболист и менеджер бейсбольной команды

Иногда бывает, что сотрудники одной организации независимо друг от друга работают над достижением взаимоисключающих целей. Согласование планов и действий – задача руководителя.

Ураган «Катрина» нанес не только материальный ущерб; он разрушил веру людей в правительство. В городе Бэй Сент-Луис, штат Миссисипи, бюрократия помешала восстановлению. Ким Стэсни, комендант школьных зданий, говорит: «Наверное, было бы лучше, если бы все мои здания полностью разрушились». Строители могли бы начать строить новые дома, а вместо этого они занимаются оценкой ущерба и пытаются восстанавливать то, что вряд ли подлежит восстановлению.

Причиной этих недоразумений является бюрократический пинг-понг: чиновники заняты материальными проблемами, вместо того чтобы заниматься проблемами людей, и возвращение к более или менее нормальному образу жизни идет трудно. (5)

Не только бюрократы

Государственные бюрократы – привычная мишень для критики по всем поводам: от ямы на дороге до неправильно зачисленного налогового платежа. Они привыкли следовать предписаниям, даже когда эти правила совершенно не подходят к конкретной ситуации. Это свойственно не только государственным служащим – в частном секторе происходят не менее одиозные вещи. Например, в Бэй Сент-Луисе проволочками и отписками занимались и страховые компании. Назовем это «организационными неполадками» – одна функция противоречит другой либо случайно, либо умышленно, либо и так и так. Результатом является остановка работы, нарушение всех установленных сроков, а то и долгие месяцы страданий людей, как это было после урагана «Катрина». (6)

От недоразумений, основанных на противоречивых целях, страдают все организации. Возьмем, к примеру, банки. Вознаграждение сотрудников кредитных управлений зависит от объема предоставленных кредитов, поэтому они делают все возможное, чтобы одобрить

предоставление кредита максимальному количеству заемщиков. У сотрудников управления проверок платежеспособности клиентов другая задача: предотвратить возможные убытки. Они делают все возможное, чтобы выдача кредитов полностью соответствовала установленным стандартам риска. Идея этого противоречия в том, чтобы обеспечить полную возвратность выданных средств. Однако в нем заложена возможность того, что добросовестная работа одного из этих подразделений будет сокращать бонусный фонд другого. Это пример организационного противоречия; задачей менеджмента в этом случае является внесение полной ясности, чтобы избегнуть нежелательных результатов. В идеале и кредитчики, и рисковики должны получать бонусы за добросовестное исполнение своих обязанностей – без пересечения собственных интересов. Так кризис на рынке субстандартного кредитования в 2007 году продемонстрировал, чем чревато отсутствие контроля и отчетности в банковском секторе.

Задавайте вопросы. Важнейшим предметом в инженерном деле является анализ основных причин события, то есть выяснение сути проблемы, того, как она проявляется и почему это происходит. Менеджерам, имеющим дело с организационными противоречиями, стоит взять на вооружение инженерный подход и задавать детальные вопросы. Прежде всего, нужно выделить проблему, выяснив полную картину путем опроса сотрудников. Затем следует перейти к тому, почему так происходит. В организационных делах присутствует человеческий фактор, на проблему всегда есть две или более точки зрения. Просто собирайте информацию, не вынося суждений.

Признайте наличие проблемы. Представьте собранную информацию заинтересованной группе, то есть тем, кого затрагивают эти вопросы. Дайте людям возможность ознакомиться с данными и признать существование проблемы. Например, если информационно-технологическая система не соответствует потребностям клиентов, соберите людей из ИТ-службы и из отдела продаж и попробуйте вместе определить, почему это так. Недостаток проектного решения? Или это вопрос несоответствия ожиданий действительности? На этом этапе важно общее понимание.

Получите решение. Как только люди овладели проблематикой, попросите их предложить пути выхода из ситуации, поскольку проблема никуда не денется сама по себе. Решение подразумевает ответственность: обе стороны должны предлагать надежные способы устранения неполадок. Возможно, требуется другое проектное решение. А может быть, от продавцов нужно более продуктивное общение с заказчиками. Каким бы ни было решение – принимайте его.

Будьте начеку. Случаи противоречия целей и организационных недоразумений отнюдь не редки. Нужно решительно действовать при появлении первых признаков, а не тогда, когда что-то уже произошло. Разграничение сфер ответственности – одно из возможных решений, но оно не будет окончательным, поскольку организациям, как и людям, нужно приспосабливаться к изменяющимся обстоятельствам. То, что может показаться действенным сегодня, оказывается лишенным всякого смысла через пару лет. Поэтому не убирайте антенну – прислушивайтесь ко всем сигналам.

Люди умеют противостоять организационной неразберихе. Мы любим рассказы про то, как народ берет штурмом мэрию и выкидывает бюрократов на улицу. Еще больше нравятся истории про то, как маленький человек восстает против системы – и побеждает ее. Такие люди делают то, что должны делать лидеры: защищать права личности и работать на благо организации, а не просто следовать корпоративной политике.

Управление в большом и в малом

Одним из способов избежать попадания в ловушку организационных противоречий является выработка общего взгляда на вещи. Но в нашей культуре управления принято ставить личные действия выше общего блага – что приводит к ловушке противоречий. На самом деле рабочая обстановка подразумевает совмещение коллективного и индивидуального подходов. Трудность состоит в том, что не все одинаково способны сочетать их; в этих случаях бывает необходимо участие руководства. Лидер должен указать

людям правильное направление на основе миссии организации, одновременно дав им свободу выбора средств достижения цели. Совмещать большое с малым непросто, но на этот счет есть несколько рекомендаций.

Рисуйте масштабную картину. В собственную работу легко уйти с головой. Вам не безразлично то, что вы делаете, на этом сосредоточены все силы. Такая собранность необходима для того, чтобы быть продуктивным. Но менеджерам нужно смотреть на вещи шире. Они обязаны поместить конкретную задачу в развернутый контекст, объясняя ее важность для подразделения и организации в целом. Например, когда вы пересматриваете учетный процесс, бухгалтерии важны его детали. Но будет очень полезно, если вы обратите внимание сотрудников на то, почему результат работы коллектива положительно скажется на клиентах – как внешних, так и внутренних.

Наделяйте ответственностью. Одна из причин ухода людей с работы в том, что они чувствуют, что их недооценивают. Предложить человеку взять на себя ответственность за решение проектной задачи – значит, дать понять, что в него верят и его способности и умения оценены должным образом. Но не забывайте: возложив на сотрудника ответственность за выполнение определенного задания, вы должны проинформировать об этом остальных членов коллектива, особенно если задача подразумевает коллективную работу. Ответственность без властных полномочий бессмысленна.

Свяжите вместе все элементы картины. Очень важно достижение правильного баланса. Менеджерам, перед которыми стоит одна цель: достигнуть конкретных результатов в установленные сроки, трудно мыслить масштабно. Насущная необходимость выполнения конкретной работы зачастую съедает все время и силы. Тем не менее, выбрав подходящий момент – например, общее собрание коллектива, стоит напомнить людям о том, какое значение имеет их деятельность. Приведите отзывы клиентов, которые остались довольны работой компании. Это мелочи, но они важны, поскольку показывают конкретную работу и ее результаты.

Баланс

Авральные ситуации требуют активных действий. Например, если новый программный продукт поступил на рынок, но в нем есть множество недоработок, не стоит предаваться размышлениям о том, большое это дело или малое. Надо действовать без промедлений. Главное – устранить недостатки продукта и, возможно, спасти компанию.

По своей природе менеджмент сродни эквилибристике. Хочется предоставить людям полную свободу действий – однако существуют стратегические императивы, которые могут быть достигнуты только согласованными и направленными общими усилиями.

Урок 31

Плохие новости

Плохие новости не похожи на вино. С возрастом они не становятся лучше.

Колин Пауэлл, генерал

Люди имеют право знать, что дела пошли плохо. Будьте откровенны.

Дверь в кабинет управляющего, обычно распахнутая, закрылась. Случайно сталкиваясь с сотрудниками по пути от лифта к своему офису, управляющий, обычно дружелюбный и разговорчивый, старался прошмыгнуть мимо, не поднимая глаз. Он уезжал из компании на совещания, которые длились сутками. При этом хранил молчание, зато сарафанное радио работало на полную катушку. Говорили, что компания продается. Нет, не продается, а сливается с другой. Слухи плодились и множились до тех пор, пока работа не прекратилась, потому что сотрудники были озабочены вопросами сохранения своего рабочего места и заработка – и не могли сосредоточиться ни на чем другом.

Синдром плохих новостей

Знакомая картина? Это сценарий, известный в своих различных вариациях, который снова и снова повторяется в корпоративной среде. Он более типичен для неблагоприятной экономической ситуации, но не является редкостью и в периоды процветания.

Особенно обостряет ситуацию скудость информации. Многие менеджеры исходят из

ошибочного предположения о том, что им удастся избавиться от необходимости сообщить плохую новость, просто сохраняя молчание. Первое правило сарафанного радио заключается в том, что сплетни рождаются на пустом месте. Ничто не сравнится с отсутствием информации в эпоху транспарентности и практически безграничных коммуникационных возможностей. Люди придумают то, о чем им не сообщают. Почему? Потому что отсутствие достоверной информации порождает спрос на любые новости. Мы частенько начинаем предполагать худшее – и продолжаем напряженный внутренний диалог, создавая многочисленные сценарии развития событий до полного собственного изнеможения.

Часто высшие руководители подбрасывают хворост в костер сплетен: в СМИ говорят одно, сотрудникам – совершенно другое, после чего замыкаются в молчании, не поясняя происходящее никому. В таких ситуациях среднему менеджменту приходится несладко: работа продолжалась, несмотря ни на что, а сотрудники пребывают в полном ступоре из-за дурных предчувствий.

Управление плохими новостями

И что могут сделать менеджеры в подобных случаях? Только одно: научиться работать с плохими новостями так, чтобы укреплять взаимное доверие и обеспечить выполнение работы. Рассмотрим, как это делается.

Говорите. Неприятные слухи отравляют рабочую обстановку. Менеджер может противопоставить им честный рассказ о том, что ему известно о ситуации. Соберите людей и расскажите им то, что имеете право рассказывать. Делайте это чаще, даже если ничего нового не происходит: люди привыкли считать, что отсутствие новостей – тоже новость. Хорошие руководители считают нужным говорить с людьми откровенно и о хорошем, и о плохом.

Слушайте. Дайте людям возможность поговорить о наболевшем. Позвольте им рассказать о том, что их беспокоит, изложить свое видение проблем на общем собрании. Иногда рассказ о страхах позволяет избавиться от них. Заткнуть пробоину пальцем не удастся – предложите людям высказаться.

Переключите внимание. Остановите производство и организуйте встречу работников с потребителями продукции. Так поступал Кен Фриман, работая на позициях директора дивизиона Corning Glass, а затем генерального директора Quest Diagnostics. В интервью Wall Street Journal он рассказывал, что работники оказались небезразличны к плохим отзывам об их продукции со стороны потребителей, один из которых даже сообщил о своем нежелании впредь пользоваться ею. Этот руководитель привлек потребителей для того, чтобы сосредоточить внимание людей на работе – и у него это получилось: производственные процессы были пересмотрены и качество продукции повысилось. (7)

Фокус на работу. Сообщить плохие новости и выслушать реакцию на них очень важно, но вместе с тем важно обеспечить постепенный возврат в рабочее русло. Переведите разговор на рабочие темы и вопросы о том, что нужно выполнить. Всегда полезно напомнить сотрудникам, что им платят за результаты, и если они будут тратить слишком много времени на разговоры, эти результаты окажутся плачевными. А если работа встанет, то рано или поздно все будут уволены.

Поищите хорошие новости. Всегда найдется что-то хорошее, чтобы улучшить общее настроение. Поищите позитив в росте объемов производства, повышении качества, снижении числа претензий потребителей или… в сокращении количества прогулов. Делайте такие вещи достоянием гласности и объявляйте о них на общих собраниях. Это просто, но удивительно, что многие менеджеры не занимаются этим. Но чтобы идти вперед, особенно в трудных условиях, всегда нужно немного поощрения.

Честность – лучшая политика

Все вышесказанное применимо к неизбежным ситуациям, когда плохие новости касаются отдельных сотрудников: например, когда кого-то обходят повышением или увольняют. Правило в таких случаях состоит в том, чтобы проявлять открытость, честность и прямоту. Предложите содействие в дальнейшем развитии или поиске новой работы. Кроме

того, просчитайте реакцию человека на сообщение: это позволит устоять перед словесной атакой или попыткой бойкота.

Самое лучшее для менеджера в ситуации с неприятными известиями – быть открытым и честным. В некоторых случаях, например, при подготовке слияний, информация постепенно становится все более и более закрытой для менеджеров низших уровней. Это очень неприятно, но так бывает; в этих случаях надо рассказать людям то, что можно, оговорив, что другие подробности будут сообщаться по мере возможности. Другое средство улучшения обстановки – доступность для сотрудников. Уровень напряженности может снизиться за счет того, что люди получат возможность быть услышанными. Это не решение проблемы как таковой, но – отдушина и способ сосредоточить сотрудников на работе, а не на пережевывании слухов.

Плохие новости неизбежны в любой организации. Менеджер может не быть ответственным за плохое известие, но он может сделать многое для того, чтобы смягчить удар, дать людям возможность идти вперед и продолжать плодотворную работу.

Урок 32

Убеждение неубеждаемых

У людей нет недостатка в силе, им недостает воли.

Виктор Гюго

Убеждение – рабочий инструмент лидера. Иногда аргументы действуют плохо, и тогда требуется быть еще более убедительным.

В жизни каждого руководителя бывают периоды, когда перед ним встают, казалось бы, непреодолимые препятствия. К примеру, создается коалиция сотрудников, которым не нравится руководитель; они считают, что он не заслуживает доверия. Иногда такое неверие может объясняться недостатком знаний или тем, что люди полагают руководителя неподходящим для своей должности. От того, каким образом лидер поведет себя в такой ситуации, зависит его успех или неудача. Нужно рассеять противостоящие силы, а затем сплотить людей. На повестке дня главным оказывается умение убеждать.

Не делайте поспешных выводов

Но как переубедить людей, которые уже сформировали негативное отношение к вам? Во-первых, никогда не делайте выводов, не имея достаточной информации. Часто в такие случайные коалиции против руководства входят люди, не владеющие в полной мере ситуацией и следующие слухам и сплетням. Существует известное замечание Джона Адамса о том, что американские революционеры состоят «на треть из убежденных консерваторов, на треть – из тихонь, а еще на треть – из твердых сторонников».

Понятно, что лидеру критически необходимо привлечь людей на свою сторону, а для этого необходимо преодолеть доводы яростных противников. Если не получится, говорить об эффективном руководстве не придется: ему придется иметь дело с людьми достаточно влиятельными, чтобы организовать бездействие, отказ выполнять функциональные обязанности и со временем перейти к актам открытого неповиновения руководителю. Поэтому убедить колеблющихся очень важно. Вот что можно предпринять в этих целях.

Сделайте домашнюю работу. Разногласия могут быть связаны с разными причинами: с личными конфликтами, с организационными решениями – или просто с незнанием фактов. Руководитель должен понять, чему и почему противятся люди, особенно если они выступают против его идей.

Например, если лидер стремится провести изменения, люди могут естественным образом сопротивляться им, поскольку перемены означают дискомфорт. Если перемены имеют неприятные последствия: в виде сокращения полномочий, утраты влияния или потери гарантий – то проблема серьезнее. Выявить главную причину дискомфорта должен руководитель.

Выслушайте оппозицию. Руководитель должен давать людям право голоса. Крайне важно предоставить им возможность пояснить свою точку зрения и высказать возражения против той или иной идеи. Многие руководители ошибочно пренебрегают этим, считая, что

полностью владеют проблематикой. Возможно, это и так, но разрешить высказать противоположное мнение необходимо. Не просто для того, чтобы люди выговорились, а в качестве признания факта существования реальной оппозиции. Прислушаться к возражениям – это еще и возможность задать вопросы, чтобы понять, почему люди считают именно так.

Ищите точки соприкосновения. Людей объединяет вера в общее дело. В организациях, основанных на равноправных отношениях при отсутствии централизованной иерархической структуры, например, в фирмах, оказывающих профессиональные услуги, университетах или волонтерских сообществах, разногласия – не редкость. Разногласия могут приводить к фатальным последствиям, они способны усугубляться и становиться гибельными. Поэтому задачей лидера является сплочение людей в поисках одной или нескольких точек соприкосновения. Часто они сходятся в понимании миссии организации. Например, волонтеры могут объединиться вокруг идеи помощи обездоленным, врачи – согласиться друг с другом в общих подходах к лечению. Очень важно найти такую общую позицию. Возможно, ее поиски и согласование потребуют времени, но люди должны быть согласны между собой в вопросах, от которых зависит выживание организации.

Превратите сильные стороны своих противников в слабые. Древнекитайский полководец Сунь Цзы был мастером наблюдения за противником и понимания его сильных и слабых сторон. Иногда можно атаковать врага в моменты его наибольшей уязвимости, а иногда – в моменты наибольшей мощи. Например, в бою можно использовать к своей выгоде размер вражеского войска. Избегайте лобовых столкновений, атакуйте с флангов. Завлеките врага на открытую низменность и атакуйте с позиций, расположенных выше. Это застанет противника врасплох и может обнажить его слабости. Подобные маневры необходимы и для утверждения точки зрения руководителя.

Например, можно представить оппозиционеров в их истинном виде – как группу раскольников. Позиционируйте роль руководителя как представителя и защитника всей организации.

Демонстрируйте толерантность. Нужно уважать историю и заслуги организации. Используйте выражения, укрепляющие командный дух; избегайте противопоставлений типа «мы и они». Старайтесь чаще использовать местоимение «мы». Но для того, чтобы продемонстрировать свою личную ответственность, используйте «я» и «мне». Умные руководители часто признают собственные недостатки и просят окружающих о поддержке. Однако при этом ответственное лицо должно лидировать, работая с окружающими и давая им возможность добиваться успехов. Ваша задача – указывать направление и поддерживать дисциплину. Если это не удается, противники получают дополнительный козырь. Чтобы усилить авторитет руководителя и обеспечить прогресс, можно опираться на ценности организации и на общую позицию по основным вопросам.

Отдайте людям их долю заслуг. Никому не нравится диктат, однако в крупных организациях многие вопросы решаются без участия рядовых сотрудников. Руководитель должен стараться изменить такую ситуацию. Как? Скорректировать обстановку таким образом, чтобы у людей появлялось больше возможностей проявлять себя в процессе перемен и влиять на результат. Это делает их хозяевами собственной судьбы. Дайте им понять, что в деле достижения прогресса не обойтись без поддержки коллектива.

Действия

Обратиться к оппозиции с тем, чтобы убедить ее в правильности своей точки зрения, очень важно, но это помогает не всегда. Людям свойственны колебания. У руководителя есть две возможности. Во-первых, можно оставить все как есть, понимая, что противодействие руководству будет только усиливаться. Во-вторых, можно предпринять решительные действия. Поставьте противникам ультиматум: либо они с вами, либо против вас. Те, кто хочет остаться, остаются. Те, кто несогласен, уходят. Жесткий ультиматум покажет, что руководитель настроен решительно. И он заставит нерешительных действовать: пойти за лидером или покинуть компанию.

Например, когда люди сопротивляются изменениям, поскольку им кажется, что они

теряют часть своих полномочий, вы доказываете: в отсутствие перемен они могут лишиться их полностью. Сохранить свои позиции они смогут только при условии согласия с руководителем. Это не просто вопрос демонстрации силы в отношении противника, это указание на реальное положение дел. Да, конечно, угроза потери рабочих мест заставит людей быстро присмиреть, но вы сможете помочь им избавиться от этого неприятного чувства, показав свою готовность прислушиваться к их мнению и учитывать их опыт.

Навыки убеждения имеют исключительную важность для общего умения лидера удерживать верный курс и достигать результатов. Объединять людей для достижения общей цели необходимо, но зачастую от лидера требуется, в первую очередь, разобраться со скептиками и пораженцами. От того, насколько он способен рассеять противников для обеспечения прогресса, зависит его авторитет. А способы достижения результата говорят о его умении считывать ситуацию и действовать во благо организации.

Формулировка аргументов

Убеждение есть нечто большее, чем стратегия, – оно подразумевает использование вербальных и невербальных тактических приемов. Например, один руководитель высшего звена задал мне вопрос: «Насколько категоричным можно быть в разговоре с человеком, который старше по возрасту?» Он поднял очень важную тему: иногда, прежде чем перейти на повышенные тона, надо говорить тихо. Иногда самым убедительным проявлением вашей силы может стать спокойная сосредоточенность, особенно когда критики яростно мечут гром и молнии.

Спокойствие в конфликте сродни словесному айкидо – оно лишает соперника силы удара. Спокойствие является аргументом, который может окончательно вывести из себя излишне увлеченного критика; в результате противник будет выглядеть глупо, а вы по сравнению с ним – царственно. Вот несколько советов, которые можно использовать в следующий раз, когда вы окажетесь у кого-то под прицелом.

Дышите глубже. Прежде чем что-то сказать, подышите. Осмотритесь вокруг. Сделайте короткую паузу. Покажется, что тишина повисла на несколько минут, хотя в действительности это будет лишь несколько секунд. Медленное дыхание успокоит. Кроме того, вы дадите себе время подумать над тем, что и как собираетесь сказать. Ваша выдержка продемонстрирует наличие ценного качества руководителя – самообладания.

Излучайте покой. Начинайте говорить медленно и с большей артикуляцией. Расслабьте мышцы лица. Можете даже улыбаться, но не ухмыляйтесь – это только раззадорит оппонента. Чем спокойнее вы будете выглядеть, даже если внутри все кипит, тем больше будет впечатление силы и решительности, которое получит собеседник. Людям нравится, когда критике противостоят спокойно.

Парируйте, но без кровопролития. Послушайте, что говорит ваш оппонент. Отвечайте на критику открытыми вопросами: «А скажите, пожалуйста… Можете ли вы пояснить поподробнее…» Это заставит собеседника перейти от критики в ваш адрес к изложению аргументов – или выявить их отсутствие. Вы поймете это, заставив его говорить. Кивните в ответ и скажите, что вы, тем не менее, остаетесь при своей точке зрения. Заставьте собеседника доказывать его правоту; в результате может оказаться, что, излишне суетясь и становясь нелепым, он докажет вашу.

Польстите другой стороне. Лесть – еще одна форма самообороны. Она хороша для общения с большими шишками, особенно в случае, если их отличает раздутое самомнение. Превознесите их заслуги. Оформите ваши доводы как воплощение их идей – расскажите, что их пример всегда служил вам источником вдохновения.

Проявляйте стойкость. Можно признавать состоятельность некоторых доводов оппонента, но только до тех пор, пока это не угрожает цельности вашей позиции. Ваша защита должна быть основана на твердой убежденности в том, что вы делаете. Мысля более широко, вы сможете усилить свою позицию на основании видения, миссии и ценностей организации.

Стойте на своем

Конечно, у всякого спокойствия есть предел. Когда вы верите в свое дело, то боретесь за него, а если не делать это страстно и убежденно, можно превратиться в подобие Чонси Гардинера – бестолкового и незадачливого героя романа Ежи Косинского «Садовник». Его беспечность, которую в книге ошибочно считают формой проявления гениальности, была бы воспринята в корпоративном мире как проявление слабости или шутовство.

Поэтому правильно пользуйтесь моментом. Подобно шерифу из вестерна, вы можете встать посреди улицы перед толпой бандитов. Но ваш «кольт» должен оставаться в кобуре – стрелять не нужно. Ваше оружие – интеллект, а пули – ваша аргументация. Вы доказываете свою правоту, оставаясь на высоте положения. Не стоит опускаться до уровня личных выпадов, даже если к ним прибегают оппоненты; оставаясь выше этого, вы только укрепите свою репутацию. Это – убедительное свидетельство вашей внутренней силы, очень важное для приобретения сторонников: люди должны знать, что их лидер держит удар. Ваша сила проявляется в спокойном могуществе.

Урок 33

Отношение к поражению

У меня не было неудач. Я просто открыл 10000 непригодных методов.

Томас Эдисон

Умение проигрывать – признак победителя. Оно свойственно настоящим лидерам.

Человек перед микрофоном в особняке, служившем ему домом, представлялся аудитории неудачником – как минимум в том, что он проиграл выборы. После долгих попыток оспорить результаты голосования в суде вице-президент США Эл Гор выступил из своей официальной резиденции с заявлением, в котором признал свое поражение на президентских выборах и пожелал успехов вновь избранному президенту – Джорджу Бушу-мл. Всем казалось, что после этого Гор исчезнет из поля зрения в качестве деятеля национального масштаба. А он занялся тем, что интересовало его на протяжении многих лет: проблемой глобального потепления. Гор ездил по стране с докладом под названием «Неудобная правда», иллюстрированным презентацией в формате PowerPoint. Он выступил с ним около двух тысяч раз, а затем превратил презентацию в документальный фильм, который получил две премии «Оскар» в 2007 году. Параллельно со своей просветительской деятельностью Гор успешно занимался бизнесом и даже поучаствовал в запуске нового телевизионного канала. Его состояние оценивается в 100 миллионов долларов. В 2007 году он стал партнерствовать с фондом, финансирующим экологически чистые предприятия. Эл Гор вернулся – но еще более важно то, что его деятельность получила признание: в 2007-м в составе группы ученых и экспертов ему была присуждена Нобелевская премия мира за работу по защите окружающей среды и исследования проблемы глобального потепления. (9)

Проигрыш не есть поражение

Каждый лидер должен уметь проигрывать. Неудачам не учат в школе, этому учит жизнь. Впервые мы сталкиваемся с неудачей, получив синяк на детской площадке; позже они принимают форму проваленного экзамена или исключения из университета. На работе это происходит постоянно. То мы не получаем повышения, на которое рассчитывали, то проект, над которым работали дни и ночи напролет, идет в корзину. Неудача – часть жизни. Правильное отношение к ней важно для саморазвития. Вот несколько рекомендаций.

Старайтесь не принимать проигрыш на личный счет. Ваш проект потерпел неудачу. Команда распущена. Ваша карьера в опасности. Но не спешите с выводами. Говорить о полном поражении можно только в случае, если вы относитесь к этому, как к личному краху. В этом смысле менеджеры могут поучиться у актеров, которых отбирают на роль. Пытаются сотни – роли получают единицы. Разве можно считать неудачником каждого из тех, кто ступал на подмостки и был отвергнут? Вряд ли. А если директор думал об исполнителе главной роли как о молодом человеке, а вам уже сильно за сорок? Или вы пробуетесь на роль старушки, а вам нет еще и двадцати? Будьте реалистичны – роли надо соответствовать. То же происходит и в менеджменте. Признайте: проект не пошел, руководили вы плохо – но при этом вы как личность отнюдь не являетесь «лузером». Да, вы и ваши люди на этот раз не

преуспели. Однако о том, какой вы руководитель, скажут лишь последующие шаги.

Проанализируйте, что было сделано неправильно. Вам надо дистанцироваться от происшедшего – для этого спокойно взгляните на фактическую сторону событий. Ожидаемые результаты могли быть переоценены, ресурсы – недостаточны, а сроки нереальны. Это первый шаг. Для второго потребуется самокритика. Все ли вы сделали для эффективного руководства? Правильно задали общее направление? В должной мере делегировали задачи, контролировали ход работы и поощряли успехи? Возможно, вы допустили просчеты и в планировании, и в исполнении. Все правильно, это ваши ошибки, но, признав их, надо двигаться дальше. Самоанализ, способствующий росту самосознания, нужно приветствовать, но если он влечет появление жалости к самому себе – решительно отвергать. Займите активную позицию в процессе самопознания. Записывайте свои выводы о том, что нужно будет делать иначе в следующий раз.

Возрождайтесь. Да, все прошло не так хорошо, как ожидалось. Следующий шаг многое скажет о вашем характере. Вспомните слова Ричарда Никсона, который неплохо знал о том, что такое проигрыш: «Человек не заканчивается, потерпев поражение. Он заканчивается, выходя из игры». Выберите следующую цель или подготовьтесь к следующей задаче. Тщательно изучите собственные ошибки. Продумайте все варианты. С течением времени к вам вернутся силы – и вы будете готовы к следующему рывку. А может быть, потребуется на некоторое время выйти из игры или заняться чем-то совершенно другим. Возможно, поражение убедит в том, что ваша карьера должна пойти в другом направлении, и тогда надо поступать соответственно. Это тоже станет формой возрождения.

Сопротивление

Никто не хочет потерпеть поражение, хотя желание любыми способами избегать риска неудачи может указывать на недостаток внутренней стойкости перед лицом неблагоприятных обстоятельств. Эти обстоятельства могут выражаться в действиях конкурента, дышащего в затылок, или свирепого босса, который присваивает себе все идеи и заслуги. Или это постоянная неблагоприятная обстановка: вам трудно работать среди скучных, немотивированных людей, не испытывающих энтузиазма ни по какому поводу, кроме возможности уйти домой пораньше. Признать поражение перед такими людьми – вовсе не признак силы. Неблагоприятным обстоятельствам надо сопротивляться.

Однако, если ситуация складывается явно не в вашу пользу, а противостоящие силы слишком велики, будет разумнее отступить. Надо правильно расставлять приоритеты. У многих предпринимателей их первые попытки создания бизнеса потерпели крах. Они учились принимать поражение, извлекали из него необходимые уроки и, получая следующую возможность, были лучше готовы к ведению дел. Свет в конце туннеля может оказаться солнечным.

Урок 34

Упорство: продолжайте трудиться

Не беспокойтесь по поводу вдохновения.

Не волнуйтесь по поводу наличия у вас таланта.

Верьте в упорный труд, настойчивость и целеустремленность.

А лучшим девизом для долгого пути станет такой:

«Не ныть. Стараться вовсю».

Сэр Фредерик Тревс, английский хирург

Продолжайте, продолжайте! В этом все дело. Руководить – непростое занятие, которое требует от лидера и его людей постоянной сосредоточенности на главных целях и повседневных занятиях.

В компании H. J. Heinz титулы и должности не имеют большого значения, когда речь идет о работе с потребителем. И генеральный директор, и вице-президент по глобальным рынкам сбыта лично взялись за решение вопроса возвращения заказчика. Для этого директор Майкл Джонсон учился жарить гамбургеры и гордо показывал заказчику свой жетон посетителя курсов. Вице-президент Майкл Хаско когда-то в юности работал у этого

заказчика, а теперь часами изучал, как клиенты добавляют кетчуп в свою еду. Все это не просто так: заказчик, о котором идет речь – сеть McDonald's, которая до 1973 года была ключевым клиентом Heinz. Однако когда отгрузки стали сокращаться из-за неурожая томатов, McDonald's, которая придает большое значение постоянству в работе с партнерами, была вынуждена отказаться от Heinz и перейти на других поставщиков. И сегодня, в условиях сокращения своей рыночной доли, Heinz делает все возможное, чтобы вернуть крупнейшего потребителя. Дональд Кью, бывший генеральный директор Coca-Cola, а ныне член совета директоров и в Heinz, и в McDonald's, советует: «Вам надо заново заслуживать доверие. А для этого придется упорно поработать». (12)

Ничего нового

Упорство исстари считается хорошим деловым качеством. Бенджамин Франклин, один из отцов-основателей, бывший еще и успешным предпринимателем, замечал: «Энергия и настойчивость преодолевают все». Упорство отличало и воспитанных юношей девятнадцатого века из рассказов Хорэйшо Олджера, которые преодолевали трудности с помощью дисциплины, настойчивости и старательной работы. Наполеон Хилл, один из пионеров жанра психологической самопомощи, постоянно твердил: «Если вы мечтаете об этом и готовы к упорному труду, у вас все получится».

Итак, о чем же беспокоиться, если упорство так глубоко укоренено в нашей культуре? На самом деле следует признать, что мы частенько забываем об этом. В круглосуточном мире глобального бизнеса упорством иногда пренебрегают. Необходимость быстро реагировать на события, которые могут происходить за тридевять земель, держит в постоянном цейтноте; в таких условиях малейшие признаки трудностей представляются серьезными угрозами – и мы стараемся проскочить мимо. И зря! Упорство может оказываться водоразделом между успехом и неудачей. И руководители, и сотрудники должны проявлять его постоянно.

Призывайте к нему. На корпоративные мероприятия любят звать мотивирующих ораторов. Многие из них имеют отношение к спорту, и их приглашают в надежде, что слушателям пригодится кое-что из опыта, почерпнутого ими в победно завершенных чемпионатах или в восхождениях на высочайшие вершины мира. По правде говоря, это случается редко, но тут значение имеет сам пример, который олицетворяет личность спортсмена. Они достигли впечатляющих результатов – но это стало возможным только благодаря годам тяжелого труда: дням, неделям и месяцам, проведенным в изматывающих тренировках, чтобы достичь оптимальной физической формы. Это то, что важно для каждого из нас – умение проявлять упорство в ежедневных занятиях.

Проявляйте его. Проявлять упорство – значит не сдаваться при первых трудностях. Организации, как правило, статичны: каждый, кто хочет провести изменения или просто достичь определенной цели, встречается с различными формами сопротивления. Самой коварной здесь является инерция, то есть обычная апатия, которой страдают коллективы, слишком привычные к успеху, или, наоборот, подверженные постоянным неудачам. Желающему встряхнуть их ото сна с помощью внедрения специальных методологий или вывода на рынок нового товара или услуги придется приводить доводы в пользу своего предложения не один, не два, а сотню раз, прежде чем что-то сдвинется с места. Иногда агенту перемен может повезти с поддержкой сверху, но чаще ему приходится сражаться в одиночку, рассчитывая только на побеждающую силу своей идеи. Но для этого нужно упорство.

Прославляйте его. Если кто-то в вашей организации достиг заметного успеха, отметьте это событие. Организуйте праздник для коллектива и публично поздравьте отличившихся. В автомобильной промышленности принято демонстрировать широкой публике новые концептуальные решения и идеи на международных автосалонах. Некоторые компании, например, Chrysler, используют такие предпоказы для пропаганды достижений своих дизайнеров и конструкторов. Обычно работа этих ребят проходит не на виду, и это нормально, но бывает приятно увидеть рядом с каждым концепт-каром или технологическим

решением имена его авторов и историю его создания. Похожее происходит и в Голливуде на церемонии вручения премий «Оскар». Победители благодарят всех, кто им помогал, и рассказывают, как им удалось завершить фильм, несмотря ни на что.

Слишком много хорошего

Упорство не является универсальным средством решения всех проблем в бизнесе. Бывают случаи, когда менеджер должен скомандовать «Хорош!» и отступить. Компания Motorola убедилась в этом на собственном опыте, попав в затруднительное положение благодаря своим настойчивым попыткам отстоять бизнес в области аналоговой телефонии на фоне перехода остальных игроков отрасли на цифровую связь. В итоге и Motorola последовала их примеру, немало заплатив за свое упорство рыночной долей и объемом продаж.

Упорство является хорошим личным качеством. Это мощный побудительный мотив, который заставляет людей сделать максимум возможного. Это то, что заставляет их продолжать бороться в самых неблагоприятных обстоятельствах. «В определенных вещах, например в соревнованиях, никакого сверхъестественного геройства не требуется, – говорил сэр Эдмунд Хиллари, первым взошедший на вершину Эвереста. – Можно оставаться обычным парнем – но с сильной мотивацией на достижение трудных целей». Настрой «Я это смогу» – ценное качество, но у упорства есть одно свойство: если не практиковать его, оно исчезает. Другими словами, если вы хотите чего-то достичь, надо делать все необходимое.

Упорство в достижении цели может означать, что вам придется снова засесть за учебники, чтобы получить следующую научную степень. Оно может заставить вас жертвовать личным временем ради работы или, напротив, бросить карьерные гонки для того, чтобы сосредоточиться на семейных делах. Упорство – качество сугубо личное; от того, насколько вы упорны, может зависеть многое. Как считал Конфуций: «Неважно, что ты идешь медленно, важно, что ты не останавливаешься».

Урок 35

Стойкость: поднимись и повтори еще раз

Упал семь раз, встал восемь. Гибкий бамбук сильнее твердого дуба.

Японские пословицы

Нет ничего зазорного в том, чтобы упасть. На самом деле, если вы никогда не испытывали падений, вы, возможно, не очень старались чего-то достичь. Стойкость в том, чтобы подняться после падения.

Склонность считать руководителей существами, близкими к совершенству, – очень распространенное заблуждение. История свидетельствует об обратном. С древности и до наших дней у руководителей бывает немало проблем. Часто их путь к лидерству начинался именно с преодоления затруднительных обстоятельств. Будущий римский цезарь Октавиан Август преодолевал природную чувствительность, поступив на службу офицером в один из армейских легионов. Там он приобрел твердость духа, которая впоследствии потребовалась для того, чтобы успешно править после убийства своего приемного отца, Юлия Цезаря. Несмотря на свое беспощадное отношение к врагам, Август придерживался строгих моральных правил и провел государственные реформы, способствовавшие наступлению Pax Romana – длительного периода мира и относительной стабильности в Римской империи. Служа адъютантом генерала Брэддокка, Джордж Вашингтон чуть не погиб в сражении при Мононгахеле во время франко-индейской войны; двадцать лет спустя он стал командующим Континентальной армией и проявил выдающиеся лидерские качества, руководя людьми и в военные, и в мирные времена.

Автор исследований на темы руководства, бывший ректор университета Уоррен Беннис говорит следующее: «Знакомые мне руководители всегда рассказывали о какой-то основной, казалось бы, неразрешимой проблеме, с которой им пришлось столкнуться, как о своего рода необходимости. Именно в этот момент они приобретали железную волю и так необходимую лидерам стойкость».

Беннис пишет о моменте истины, который обычно происходит, когда все

оборачивается против руководителя; это позволяет обрести силу и мудрость, благодаря которым он начинает лучше справляться со своей ролью лидера.

В лидерстве не бывает передышек

«Жизнь на девяносто процентов состоит из показухи», – съязвил Вуди Аллен. В том, что касается руководства, показывать себя, конечно, важно, но в трудных ситуациях от лидеров требуется нечто большее. Им надо личным примером показать людям, как можно преодолевать трудности – и поддерживать свой коллектив в его усилиях оправиться от потрясений. Один из важных элементов работы с юными спортсменами – воспитание умения держать удар и в прямом, и в переносном смысле. По тому, как ребенок возвращается в игру после падения в хоккее, футболе или баскетболе, можно многое узнать о его характере и отношении к делу. Тот, кто делает это с неохотой и готов отказаться от игры, показывает, что ему неинтересно это занятие. Руководители не могут позволить себе такой роскоши – они обязаны упорно продолжать делать свое дело.

Способность настойчиво добиваться своего вопреки неблагоприятным обстоятельствам свидетельствует о твердости характера. Когда все идет хорошо, руководство не вызывает особых затруднений – в этих случаях лидерам стоит слегка отойти в сторону и дать возможность проявить себя другим. Но если ситуация становится серьезнее в силу изменения рыночных условий, новых конкурентов или неожиданных кризисных проявлений, долг руководителя – быть впереди. Нет ничего зазорного в том, что ты упал – стыдно долго оставаться в лежачем положении. Самое главное – уметь подняться. Вот несколько рекомендаций.

Подготовьтесь к худшему. Лидеры должны видеть перспективу. Это связано с процессом выработки видения, но зачастую руководители исходят из благоприятного прогноза и не задумываются о существовании реальных угроз. А надо предвидеть возможную неудачу! Например, планируя запуск нового продукта, подумайте, что будет, если он не пойдет. Это не значит быть пессимистом, это значит быть реалистом. По словам Джона Ф. Кеннеди: «Лучше всего чинить крышу в погожий день». Займитесь сценарным планированием заранее – тогда негативное развитие событий не застигнет вас врасплох.

Простите себя. Неудачи бывают и в хороших организациях, поэтому в случае неприятностей не стоит предаваться унынию и хандрить. Даже если вы пустили все на самотек и не разглядели признаков надвигающейся бури, не стоит жаловаться на судьбу. Займитесь делом: лично участвуйте в процессе стабилизации работы и разрешения кризисной ситуации. В первую очередь, задайтесь вопросом, что именно пошло не так. Далее: чем я могу помочь? Ничто так не способствует поднятию боевого духа, как присутствие лидера рядом с людьми в трудное время.

Двигайтесь вперед. Застой – предвестник неудачного выхода из кризиса. Бездействовать нельзя. Да, нужно думать и планировать, но при этом надо и что-то делать. Например, если нововведения в обслуживании клиентов оказались неудачными и привели заказчиков в ярость, не стоит отдавать им на съедение продавцов – поучаствуйте в работе с клиентами лично. То, что вам придется стать объектом проявлений враждебности с их стороны, вполне разумная цена приобретения высокого личностного рейтинга. Мне приходилось наблюдать, как многим компаниям удавалось легко выходить из кризисов, связанных с неудачными продуктовыми или сервисными инициативами благодаря персональному участию высшего руководства в решении проблем. Потребители также по достоинству оценят вашу деятельность.

Знать границы своих возможностей

Бывает и так, что самым разумным способом действий является отход. Не все сражения выигрываются, и подтверждений этому достаточно в мире спорта. Несмотря на все старания и подготовку, команда может не выйти в финальный круг соревнований просто в силу недостаточной способности к этому. Хорошие коллективы в таких случаях заново собираются с силами: берут нового тренера или, к примеру, привлекают несколько новых талантливых игроков. Ярким представителем такого подхода является баскетбольная

команда «Детройтские Пистоны», которая шесть лет кряду попадала в финал Восточной конференции НБА, а один раз, в 2004 году, завоевала чемпионский титул. Иногда они меняли тренера, иногда – укрепляли свои ряды новыми игроками. Результаты этого были успешными, и даже когда команда не выигрывала все без исключения матчи, она демонстрировала свою волю к победе и умение преодолевать трудности.

Трудности закаляют руководителя, доказывая его способность проходить через испытания. Командиры, выдержавшие тяготы и лишения сражений, знают, чего это стоит; они обладают незыблемым авторитетом, который подразумевает наличие твердости, спокойствия и выдержки. Их опыт учит тому, что к опасностям нельзя относиться легкомысленно, но, будучи руководителем, их можно и должно преодолевать.

Урок 36

Адаптивность: все изменяется, в том числе руководители

Воображение важнее, чем знание.

Альберт Эйнштейн

Жизнь меняется. Лидеры, не способные быстро приспосабливаться к окружающей действительности, ведут свои организации к краху. Умение быстро адаптироваться к изменившимся условиям критически важно для достижения успеха.

Способность приспосабливаться к новым условиям – важнейшая черта руководителя. В конце концов, вся человеческая жизнь проходит в постоянных адаптациях к тем или иным изменениям; руководители не являются исключением из общего правила. Эл Каларко и Джоан Гервис, авторы книги «Приспособляемость: эффективная реакция на перемены», пишут: умение приспособиться к изменениям для руководителя значит то же, что учиться письму левой рукой. Опираясь на результаты исследований Стива Заккаро из университета Джорджа Мэйсона, в которых описывается два типа гибкости – когнитивная и эмоциональная, Каларко и Гервис добавляют к ним еще один – диспозициональную гибкость. Ею обладают люди, которые приспосабливаются к текущей ситуации, но ожидая «лучшего будущего». Каларко и Гервис утверждают, что успешным лидерам необходимы все три типа гибкости.

Умение приспосабливаться – отличительный признак компаний-долгожителей. Например, из всех компаний, отобранных для расчета первого индекса Доу Джонса на заре прошлого века, выжила только General Electric, которая прошла за это время несколько этапов эволюции, приспосабливаясь к изменяющейся обстановке. Компания W.L. Gore, которая в два раза младше GE, также обладает способностью к адаптации, в результате чего считается признанным инноватором. И GE, и Gore умеют быстро приспосабливаться к изменениям; это стало частью и вектором их корпоративных культур. Как вы можете обеспечить адаптивность?

Будьте открыты новому. Возможно, открытость новым идеям воспринимается как штамп, поскольку все менеджеры любят поговорить о широте взглядов и непредвзятости. «Я всегда открыт!» – сообщают они, захлопывая дверь своего кабинета или покидая собрание коллектива. Дело в том, что восприятие нового требует работы над собой: существующее положение часто представляется надежной гаванью, и работа с новыми идеями может восприниматься как предвестник появления проблем. Однако если новые мысли не появляются, не обсуждаются и по ним не принимается решение – отрицательное или положительное – «существующее положение дел» постепенно переходит в застой, чреватый гибелью организации.

Заимствуйте лучшее. В отличие от многих сотрудников, руководители имеют возможность посещать другие компании. Иногда руководитель, вернувшийся из поездки с интересными идеями, почерпнутыми у коллег, может привести в движение собственную организацию. Обычно в таких случаях сотрудников может особенно раздражать, что начальник говорит о предложениях, которые они давно и безуспешно пытались протолкнуть, как о ценных находках других компаний. Они задаются вопросом, не считают ли их здесь пустым местом. Так что обращать внимание на новые идеи очень полезно. Надо только

внимательно следить за тем, откуда они поступают.

Раскачивайте лодку. Появление синдрома «изобретено не нами» было предвестником гибели многих хороших компаний. Замечательных идей может быть море, но если их никогда не удается протолкнуть, люди теряют интерес и либо замыкаются в себе, либо покидают компанию. И то, и другое плохо. Иногда лучше всех удается раскачать ситуацию тем, кто находится на передовой, то есть работает непосредственно с потребителем или на производстве. Главная идея LEAN – производства – вовлечение в процесс совершенствования заводских рабочих с предоставлением им прав и ответственности за воплощение рационализаторских предложений. Если кто-то из них предлагает идею, направленную на повышение качества продукции, решение по ее внедрению или отказу принимается коллективно. Возможность изменений присутствует всегда.

Принципы прежде всего

Безусловно, бывают ситуации, к которым нельзя приспосабливаться. Например, если выясняется, что лучший работник компании подворовывает, надо тут же попросить его на выход. Главным принципом в вопросах морали и этики является отсутствие гибкости. Приверженность этим ценностям служит примером для остальных и укрепляет корпоративную культуру.

Компании, основанные предпринимателями, являются адаптивными по своей природе. Они первыми выводят на рынок продукты и услуги, основанные на новых идеях, и часто создают новые товарные категории. Это особенно заметно в бытовой электронике, компьютерной технике и разработке программного обеспечения. Руководителям компаний этих отраслей надо находить правильное соотношение между приспособляемостью и верностью базовым ценностям. В этом нет никаких волшебных рецептов – все зависит от личного мастерства руководителя.

Здравый смысл

Адаптивность в бизнесе связана не только с гибкостью; для нее необходим здравый смысл. Его источниками может быть и книжный, и личный опыт. Пристальное изучение примеров неудач может быть особенно полезным, поскольку дает ясное понимание допущенных ошибок, которые к тому же рассматриваются в ретроспективе. Можно детально изучить все факторы, вовлекавшие компанию в гибельный штопор: неудачные товары, провальные выходы на рынок, распавшиеся слияния, неадекватные корпоративные культуры. Непонятно другое – очевидное отсутствие элементарного здравого смысла.

У каждого решения бывают последствия, и о них стоит подумать. Например, если вы занимаетесь закупками и добиваетесь от поставщиков самых низких цен, ваша деятельность будет во многом способствовать улучшению финансового результата компании. Не так очевидно другое: какое влияние окажет удешевление поставок на качество продукции и ее потребительские свойства. Для понимания этих эффектов могут понадобиться годы. Наши автопроизводители постоянно мучаются этой дилеммой, выбивая из поставщиков комплектующих минимально возможные цены. В том, что стоимость гарантии изготовителя автомобиля достигает в этих условиях астрономических величин, нет ничего удивительного: чем ниже цена, тем, как правило, недолговечнее деталь. Понимание того, каким образом ваше решение затронет босса, коллег, компанию в целом и вашего потребителя, позволит приобрести лучшее понимание своей деятельности.

Полезно рассмотреть эффект своего решения и в свете реальной жизни. Хорошим показателем его правильности может служить такой тест: представьте, что оно опубликовано в качестве заглавного репортажа в финансовом еженедельнике. Этот тест хорош для проверки этической составляющей предполагаемого решения – захотите ли вы, чтобы ваше имя ассоциировалось с решением, обогащающим вашего высшего руководителя и оставляющего рядовых сотрудников ни с чем? Подобным образом его можно использовать для проверки деловых решений в области исследования рынков, разработки продуктов, предложения услуг и оценки конкурентной среды. Подумайте, как эти решения могут выглядеть на рынке. Сочтут их мудрыми, скоропалительными или эгоистичными? Ответ

поможет свериться со своим здравым смыслом.

Здравый смысл в бизнесе заслуживает похвал, но не является универсальным подходом к ведению дел. Часто компанию, у руля которой находятся вполне здравые люди, губят обстоятельства в виде уравнительных тенденций, глобальных экономических процессов или обыкновенной конкуренции. Именно тогда встает вопрос об умении адаптироваться к изменяющимся обстоятельствам. В бизнесе нужны люди, видящие возможность там, где остальным она незаметна. Они должны быть адаптивны и одновременно обладать здравым смыслом.

Урок 37

Прощать (но не забывать)

Всегда прощайте ваших врагов – ничто не раздражает их больше.

Оскар Уайльд

Никто не безупречен. Признание ошибок необходимо для личностного роста и развития коллектива. Но надо и учиться на них.

На первой неделе октября 2006 года происходило нечто необыкновенное: на глазах у всего мира сообщество людей, потрясенное трагедией, искало не возмездия, а утешения для ее виновников. Вооруженный преступник зашел в школу старообрядческой общины в городке Ланкастер, штат Пенсильвания, и расстрелял десятерых девочек в возрасте от семи до тринадцати лет (пятеро из них умерли), после чего застрелился сам. Тем же вечером дедушка двух погибших детей высказался о необходимости прощения убийцы. Позднее стало известно, что он напомнил об этом матери погибших, когда она готовилась к похоронам. Когда в адрес общины начали поступать многочисленные денежные пожертвования, эти люди, строго придерживающиеся принципа экономической независимости, согласились принимать их, чтобы не огорчать жертвователей. При этом они настояли, что деньги будут впоследствии использованы исключительно на оплату образования для детей стрелявшего. Все поведение членов общины в этих трагических обстоятельствах сильно отличалось от того, что мы привыкли считать нормальным. В частности, сообщали о том, что самая старшая из взятых в заложники девочек просила убийцу застрелить ее и пощадить младших.

Но сами по себе старообрядцы очень отличаются от остальных людей: они сознательно дистанцируются от современного мира, отказываясь от многих из удобств и преимуществ современной технологии в пользу простой деревенской жизни, сосредоточенной вокруг религии, семьи и повседневного труда. В том, что касается глубины и щедрости проявлений человеческого духа, а также силы, которую придают человеческому сообществу одинаково понимаемые ценности, нам есть чему у них поучиться. Говорят, что истинный характер человека проявляется в трудную минуту. Если это так, то показанные в этой трагической ситуации черты характера превзошли любые ожидания – и стали примером для каждого из нас.

Чтобы напомнить людям, которым от природы свойственны проявления эгоцентризма, черствости и корысти, о важности такого выдающегося качества, как умение прощать, может потребоваться ужасная трагедия. Но слово «умение» в недостаточной мере отражает суть этого действия. Большинство людей способно простить мелкий проступок, но, для того чтобы, подобно членам старообрядческой общины, простить намеренное убийство невинных людей, требуется больше, чем просто умение. Для этого необходимо обладать настоящей силой – силой, которая может придавать мужества в противостоянии ненависти.

Условие существования

Великодушие свойственно не только глубоко верующим людям. Хорошие руководители демонстрируют, насколько важно умение прощать в их профессиональной деятельности. Одну из самых известных историй о великодушии приписывают легендарному генеральному директору компании IBM Томасу Дж. Уотсону: «Недавно меня спросили, собираюсь ли я уволить человека, чья ошибка стоила компании 600 тысяч долларов. Я ответил: «Нет. Я только что потратил шестьсот тысяч на то, чтобы научить его. Почему я

должен позволить, чтобы приобретенным им опытом воспользовался кто-то еще?» (14) Уотсон понимал, что неудача – лучший учитель. К несчастью, об этом зачастую забывают, когда все начинает рушиться. В нашей культуре управления присутствует склонность к выявлению виновных – вместо поиска причин неудач и способов их устранения.

Прощение – одно из основных человеческих качеств. В христианстве прощение почитается добродетелью, оно является неотъемлемой частью религии. Другие духовные практики также поощряют привычку прощать.

Писатель и борец за мир Тхить Ньят Хань убедительно говорит о прощении как о средстве достижения внутреннего покоя. Прощение позволяет открыть путь к диалогу и как следствие к достижению взаимопонимания нужд и желаний каждого из участников.

Такой процесс ведет не только к укреплению взаимодействия людей, но и к росту их продуктивности в работе. Менеджеры, которые хотят достичь максимальной отдачи от своих сотрудников, должны научиться прощать. Вот несколько рекомендаций.

Дифференцируйте ошибки. Ошибки далеко не одинаковы. Возьмем в качестве примера ситуацию, когда один из сотрудников наносит словесное оскорбление другому. Обидчик может считать, что он пошутил, хотя на самом деле его поведение было возмутительным. К подобным ошибкам следует проявлять нетерпимость. Контрастом к словесному хамству может послужить поведение менеджера проекта, который перегружает себя работой и вследствие этого начинает излишне напрягать сотрудников, восстанавливает против себя других участников проекта, выходит за рамки бюджета и в итоге не успевает к установленному сроку. В первом примере речь идет просто о неприличном поведении работника; во втором – другое: менеджер, возможно, и был излишне самонадеян, но он откровенно заблуждался – и в результате показал себя некомпетентным.

Требуйте дисциплины. Ошибки нельзя оставлять без последствий, которые должны соответствовать уровню их серьезности. Все мы ошибаемся, и часто сам прокол служит наказанием. И в то же время в нашей культуре управления, основанной на регламентации, людям часто сходят с рук вопиющие просчеты – например, отказ следовать рекомендациям или пренебрежение тревожными сигналами. Эффективные руководители знают, что ошибки не должны оставаться безнаказанными, иначе они будут повторяться вновь и вновь. Например, если менеджер проекта, несмотря на все предупреждения, регулярно превышает установленные бюджеты, его следует отстранить от руководства. А случай с хамством заслуживает временного отстранения от должности или увольнения.

Извлекайте уроки. Значение умения делать неудачи поучительными уроками на будущее трудно переоценить. В качестве примера можно привести действия фармацевтической компании Pfizer в случае с лекарством Celebrex. Спустя несколько часов после получения данных от Национального института здравоохранения, который оценивал действенность препарата в качестве средства предотвращения онкологических заболеваний, компания публично объявила о возможности побочных эффектов в виде сердечных приступов и инсультов. Генеральный директор Хэнк Маккиннел несколько дней участвовал в телевизионных передачах, где честно и откровенно отвечал на вопросы журналистов.

Pfizer поступила прямо противоположным образом по сравнению с тем, как вела себя компания Merck в похожей ситуации со средством Vioxx. Они в течение нескольких лет тщательно скрывали информацию о возможных побочных эффектах. То же склонны делать и менеджеры, когда в их работе случаются ошибки. Они должны собрать коллектив, чтобы идентифицировать проблему и сформулировать возможные способы ее решения. Попросите всех, включая сотрудников, допустивших оплошность, высказать свои соображения. Стоит послушать именно тех, кто убедился в наличии проблемы на собственном опыте.

Собственный здравый смысл

Можно ли быть излишне снисходительным? Безусловно! Менеджеры, которые спешат с помилованием, могут оказаться без надлежащей поддержки в своей работе. Почему? Потому что им не удалось соблюсти основополагающий принцип руководства: внушить людям понятие ответственности за их действия. К сожалению, слишком мягкие менеджеры

становятся легкой добычей сотрудников, которым интереснее отлынивать, чем работать: они будут пользоваться слабостью руководителя, не способного поддерживать дисциплину.

Оценивая серьезность допущенных ошибок, их последствия и возможность прощения, следует иметь в виду важную вещь, а именно – вопрос «зачем»? Например, когда менеджер безуспешно старается усовершенствовать обслуживание клиентов – это ошибка, ставшая следствием неумелых действий при правильном намерении. Если же он пытается приписать коллективную заслугу лично себе, это говорит о его корыстных побуждениях, идущих в ущерб организационному развитию.

Прощение важно не только для тех, кто его заслуживает. Да, они рады тому, что, как минимум, сохранили свое рабочее место – но менеджер выиграл больше. Почему? Во-первых, ему удалось показать, что ошибка – это не приговор: если из нее сделаны правильные выводы, то ее исправление, как правило, ведет к лучшему результату. Во-вторых, он показал себя внимательным и чутким, что полезно для поддержания высокого морального духа в коллективе. Представьте себе, что подумают работники, узнав, что вы дали кому-то из них возможность исправиться. В конечном итоге в выигрыше оказывается вся организация. Работники увереннее чувствуют себя на своих рабочих местах и при этом наверняка будут больше стараться на благо коллектива. А это выигрышная ситуация для всех.

Урок 38

Избегайте поиска виноватых

Не ищите виноватых. Ищите решение проблемы.

Генри Форд

Поиск виноватых может оказаться несложным делом, но правильнее – заняться работой с тем, чтобы устранить неполадки.

Нет более недостойного зрелища, чем свара между политиками по поводу того, кто виноват, особенно когда пострадавшей стороной оказываются избиратели. В подобных случаях хочется вспомнить короткую заметку, написанную генералом Эйзенхауэром в ночь перед высадкой союзников в Нормандии в 1944 году. В частности, он писал: «Армия, авиация и флот отважно и самоотверженно выполнили свой долг. Если наша попытка будет неудачной, вся вина за это должна быть возложена лично на меня». Эта записка не осталась бы в анналах, если бы ее не сохранил адъютант, небезразличный к вопросам истории.

Один из солдат той войны, впоследствии ставший лидером большинства в Сенате, повесил обрамленную копию заметки Айка Эйзенхауэра на стену своего рабочего кабинета. Этим солдатом был Боб Доул, получивший тяжелое боевое ранение в апреле 1945 года в Италии. Оправившись от ран, которые оставили его частично парализованным, Доул пошел в политику. Он занимал свой пост в течение многих лет и за это время немало узнал о том, что такое ответственность – а именно, как важно делиться заслугами в случае успеха и как важно брать на себя ответственность за неудачу. Он был готов обращаться за помощью к политическим противникам, если требовалось согласие по вопросам, связанным со здравоохранением, с правами инвалидов или даже с военными действиями. Поступая так, Доул сослужил хорошую службу своей Республиканской партии, но еще большую пользу он принес своей стране. Его преемникам в нынешней власти было бы неплохо следовать его примеру. (15)

Выход в свет доклада комиссии по расследованию действий правительства и служб безопасности в злосчастный день 11 сентября 2001 года, когда по Америке был нанесен удар, широко освещался средствами массовой информации. В докладе прослеживались ошибки, допущенные каждой из ветвей власти на протяжении двух президентских сроков, и делались выводы о необходимости крупных реформ. Но некоторые критики упрекали комиссию в том, что виновники не назывались поименно – часть людей явно жаждала крови. Комиссия, однако, решила стать выше этого и не заниматься вопросами персональной ответственности. Я считаю это разумным по одной простой причине: комиссии нужны были реформы, а не охота на ведьм. Для того чтобы обеспечить более высокий уровень национальной

безопасности, нужна была поддержка многочисленных государственных учреждений и ветвей власти. Поступив так, как она поступила, комиссия показала хороший пример не только властям, но и корпоративной Америке.

Поиск виноватых

Во многих компаниях поиск виновных становится кровавой потехой. Как только ситуация ухудшается, из уст скептиков начинают раздаваться обвинения. При этом они тихо и цинично радуются, что оказались слишком умны, чтобы совершать подобные ошибки. Как бы не так! В случае провала любого мероприятия обнаруживается масса виновных, люди погрязают в бесконечных взаимных нападках, не добившись никаких позитивных сдвигов. Так не должно быть.

Если быть честными перед самими собой, то в глубине души нам всегда хочется найти виновника; некоторым наблюдать за ошибками других просто доставляет удовольствие. Находить недостатки в окружающих может быть приятно по двум причинам. Во-первых, это позволяет сполна испытать чувство собственного превосходства: «Я бы никогда не совершил подобную глупость». Во-вторых, позволяет почувствовать то же, что может ощутить человек, бодро шествующий мимо кладбища: «Слава Всевышнему, я-то иду мимо!»

Этапы решения

Если что-то идет не так, обязательно выясняйте причину. Во-первых, определите, что именно не так, далее – почему и как это происходило, а затем – кто ошибся. Поставив «что», «почему» и «как» перед «кто», вы переместите центр тяжести с отдельных лиц на проблему как таковую. Для того чтобы избежать назначения виновных, важны правильные коммуникации. Вот несколько рекомендаций на тему поиска первопричин проблемы.

Выясните «что». Прежде чем искать решения, следует сформулировать проблему. Военные называют это «разбором результатов выполнения боевой задачи». Произведя поэтапный анализ, вы выявите, что прошло не так, а что – по плану. Например, модернизация программного обеспечения сервера была сделана правильно, а инсталляция произведена с браком, поскольку техники не были надлежащим образом проинформированы о необходимых процедурах. Прежде чем винить в происшедшем поставщика, следует выявить конкретную проблему, побеседовав с людьми, которые принимали непосредственное участие в инсталляции.

Узнайте «почему». Проблемы в компаниях случаются не на пустом месте – они становятся следствием ошибок отдельных сотрудников, коллективов и организационных структур. Главной идеей TPS (Производственной системы компании «Тойота») является концепция «пяти «почему», лежащая в основе анализа причин. Этим занимаются инженеры, чтобы найти способ решения проблемы, а не только определить ее симптомы. «Почему» нужно менеджерам для того, чтобы понять, почему все пошло неправильно.

Выясните «как». Ответы на вопрос «почему» обрисуют проблему в целом, но установить ее непосредственную причину вы сможете, спросив «как». Например, если кампания по продвижению товара не достигает целевых показателей, ответы на вопрос «как» укажут на давление конкурентов, недостаточную подготовку потребителя или на то, что продукт сам по себе неудачный. «Как» адресовано к процессу исполнения: возможно, продающий персонал не знал, как работать в конкурентной среде, как акцентировать внимание на свойствах товара и преодолевать возражения потребителей или как позиционировать недостатки продукта.

Допускайте возможность неудачи. Поиск виноватых начинается с факта неудачи. В нашей культуре принято преклоняться перед успехом – и это хорошо, поскольку перед людьми появляется то, к чему стоит стремиться. Но следует с грустью признать, что потерпевший неудачу обычно подвергается слишком суровому осуждению. Что само по себе неконструктивно.

В случае кризиса берите управление на себя. Для восстановления порядка на затопленных улицах потребовалось вмешательство американской армии в виде 82-й воздушно-десантной дивизии и сил Национальной гвардии. Важную роль в этом сыграли

быстрые и решительные действия генерал-лейтенанта Расселла Оноре, не напрасно заслужившего свое прозвище «Неистовый Кажун» (кажуны – американцы франко-канадского происхождения, проживающие в Луизиане и Техасе. – Прим. пер). Под руководством Оноре улицы Нового Орлеана были зачищены, что обеспечило возможность проведения спасательных операций. Его примеру последовал вице-адмирал Береговой охраны Тад Аллен, принявший на себя командование силами спасателей. Эти офицеры знали, как употребить свою власть на благо людей, оказавшихся в опасности, и пользовались полной поддержкой своих войск.

Посмотрите на скамейку запасных. Компании, устойчиво развивающиеся во все времена, пользуются заслуженно высокой репутацией в деле обучения и развития своих менеджеров. В таких компаниях существует традиционно высокая планка ожиданий от работы управленцев. Менеджеров учат и воспитывают и на рабочих местах, и с помощью специальных программ развития управленческих навыков. От руководителя любого уровня ждут многого. Если кого-то из менеджеров повышают (или он переходит на работу в другую компанию), на его место сразу становится другой – и компания не утрачивает темп своего поступательного движения. Всегда находится тот, кто готов принять эстафету. Из этого следует вывод, что и менеджерам следует заботиться о развитии своих кадров. Если в компании властвует страх перед неудачей и нежелание принимать на себя риск, талантливые люди начинают смотреть на сторону. Повторюсь, менеджеры обязаны давать людям возможность рискнуть – и допускать при этом возможность неудачи.

Займите делом пораженцев. В недрах любых корпораций всегда есть люди, которым нравится искать виноватых. Причинами могут быть желание позабавиться, скука или апатия. Самым большим пороком из перечисленных является апатия, которая появляется на фоне полного отсутствия интереса к делу, отстраненности от бизнеса и дистанцирования себя от любых последствий. Вместо того чтобы помогать делу, такие люди ищут возможность выпятить недостатки. Ни одна компания не может позволить себе подобные проявления негатива.

Обратите внимание на проявления доброты. Сострадание – вместе с сотнями миллионов добровольных пожертвований – демонстрирует, что людям далеко не безразлично чужое горе. Но лично меня больше всего впечатляют менее известные факты. Так, сотни, а то и тысячи полицейских и пожарных со всей страны прибыли на помощь в пострадавший от разгула стихии Новый Орлеан. И множество помощников, в массе своей – добровольных, помогали пострадавшим словами утешения и конкретными делами.

Нанести ответный удар может показаться соблазнительным, но это недальновидно. Опытные менеджеры, умеющие правильно вести дела, внимательно относятся к своим оппонентам и стараются привлечь их на свою сторону. Мастером в вопросах переубеждения или нейтрализации противников был Линдон Б. Джонсон. Однажды он высказался в своей не самой изысканной манере о директоре ФБР Дж. Эдгаре Гувере: «Уж лучше пусть он писает из палатки наружу, чем снаружи в палатку». (16) Другими словами, с людьми, которые вас критикуют, надо разговаривать. Льстите им, спрашивая совета – и пробуйте сделать из них союзников. Люди намного менее склонны критиковать то, в чем принимают активное участие.

Возложение вины

В определенных случаях следует установить степень виновности и применить меры дисциплинарного воздействия. Например, в случае нарушения, которое произошло несмотря на предупреждения со стороны коллег и начальников, наказание должно быть строгим – например, это может быть сокращение полномочий. С другой стороны, если ошибка была совершена в действиях, предпринятых из лучших побуждений и при поддержке других – например, в случае неудачного запуска продукта, стоит ограничиться нареканием в адрес всей команды, а не отдельного человека.

Организации, которым удается быть успешными на протяжении длительных периодов времени, умеют противостоять неблагоприятным обстоятельствам и преодолевать их. В них

тоже нередки случаи управленческих ошибок и организационных неурядиц, но там не увлекаются поисками виноватых. Зато делают работу над ошибками, находят способы их устранения и учат людей не избегать проблем, а решать их и продвигаться вперед. Такие компании выдерживают испытание временем благодаря тому, что не навешивают людям ярлыки. Стоит надеяться на то, что наши власти научатся вести себя подобным образом в борьбе с терроризмом.

Урок 39

Обсуждайте позиции, а не ценности

Того, что мы стараемся делать изо всех сил, недостаточно; иногда надо сделать то, что требуется.

Уинстон Черчилль

Решение проблем, даже самых масштабных, начинается с точных и понятных указаний. Но менеджерам надо обеспечить людям возможность спокойно высказывать свои мысли и предложения.

Некоторые проблемы из тех, с которыми сталкиваются менеджеры, могут казаться абсолютно неразрешимыми. Одна группа сотрудников ополчается против другой – и ни одна из сторон не желает уступать. Считается, что и те, и другие работают для одной организации, но, глядя на них, этого не скажешь: они ведут себя как непримиримые противники. Разногласия могут касаться нового продукта, процесса, процедуры или человека.

Это может быть похоже на спор арабов и израильтян по поводу территории, которую каждый из них считает своей. Скотт Атран изучал позиции обеих сторон и консультировал тех и других (а также Госдепартамент США). В своей колонке для Wall Street Journal Шэрон Бегли писала, что израильтян и палестинцев разделяет между собой нечто, что профессор Атран называет «святынями». Например, и Израиль, и арабы претендуют на то, чтобы Иерусалим принадлежал им – до тех пор пока не будет решена эта проблема, невозможно будет достичь устойчивого мира во всем регионе: в секторе Газа, на Голанских высотах или в Ливане. (17)

Позиции могут оказаться временными

Святыни – это ценности, на основе которых формируется позиция той или иной группы, и для каждой они незыблемы. Такие позиции имеют место не только у иудеев и арабов, но также и у христиан, буддистов, спиритуалистов и даже у неверующих. Заставить людей отойти от того, что представляет для них ценность, непросто. Это может показаться вообще невозможным, но Атран считает, что ключом к решению являются взаимные уступки: «Накал противостояния снижается, если становится заметно, что одна из сторон поступилась своей моральной позицией, даже если это не влечет за собой никаких материальных последствий». Поступиться моральной позицией и отказаться от моральных устоев – суть разные вещи, и если бы это было не так, убийства, воровство и прелюбодеяния считались бы добродетелями. Главное слово здесь – «позиция», а позицией можно пренебречь, особенно если это будет рассматриваться как уступка. И когда это делают обе стороны, обоюдные уступки идут на пользу главному.

Выводы Атрана могут пригодиться и в корпоративном мире. Компромиссы между людьми зачастую становятся невозможны в силу противодействия этому со стороны укоренившейся системы взглядов, которая поддерживается функционально и структурно. Возьмем, к примеру, философию LEAN. Ошибочно считается, что она подразумевает сокращение потерь, затрат и людей. В первых двух случаях это так, но в том, что касается людей, это заблуждение. LEAN-подход заключается в новом способе коллективной и индивидуальной деятельности, который служит раскрепощению каждой отдельно взятой личности. Он заключается в самостоятельном определении наилучших способов выполнения своей работы. Прийти к пониманию LEAN и освоить этот подход нелегко – для этого надо отойти с привычных позиций и отказаться от принципа: «А у нас так не принято делать». Для этого могут пригодиться некоторые из соображений Атрана. Вот несколько рекомендаций на эту тему.

Уступите. В первую очередь, в любых переговорах надо быть готовым к определенным уступкам. Но когда обе стороны оказываются в тупике, уступки могут показаться незначительными – и надо пожертвовать чем-то важным. Предположим, когда два руководителя – финансист и разработчик – не согласны между собой в вопросе финансирования выпуска новой продукции, переноса плановой даты начала производства на более поздний срок будет недостаточно, чтобы снять разногласия. Возможно, для этого понадобится отказаться, хотя бы временно, от проекта в целом. При этом можно дать понять, что таким образом вы подчеркиваете важность этого проекта в контексте будущего всей организации.

Попросите что-то взамен. Любое доброе дело заслуживает того же в ответ. Предположим, руководитель финансового блока победил в схватке по поводу нового продукта – и текущая программа свернута. В таком случае другой руководитель может попросить об увеличении фондирования будущих разработок – он же проявил уступчивость в вопросе по отдельному проекту. А для дальнейшего развития и процветания компании необходимо щедро финансировать разработки. В подобных случаях уступка в одном вопросе может повлечь за собой приобретение целого ряда долгосрочных выгод.

Знайте границы своих возможностей. Во время любых переговоров о слиянии между компаниями сарафанное радио неутомимо работает, распуская множество слухов о том, кто останется, кто уйдет, а чья судьба под вопросом. Часто такие детали становятся известны менеджерам, но их обязывают соблюдать конфиденциальность. Это не очень удобно: сотрудникам должно быть понятно их собственное будущее, а менеджерам запрещено рассказывать об этом. Решение очевидно, но оно не из самых простых. Надо сообщить людям, что вы будете рассказывать им подробности только по мере того, как получите разрешение на это. Довольно жестко, но это единственный возможный путь, который с течением времени обеспечит вам уважение сотрудников.

Стремитесь к лучшему. Даже когда каждая из сторон вышла из переговоров с желаемым или близким к желаемому результатом, им придется потратить время на зализывание ран, полученных в этом процессе, – наверняка в нем не обошлось без обмена колкостями. Надо постараться как можно быстрее забыть об этом, тем более, когда каждая из сторон вынесла из дискуссии нечто полезное для себя, и найти новые способы сотрудничества. Бывшие противники часто становятся отличными союзниками. И это объяснимо – они знают сильные и слабые стороны друг друга. Очень важно использовать это понимание для того, чтобы двигаться вперед. Различия во взглядах могут оказаться очень кстати при оценке новых предложений, и ими можно пренебречь во имя блага всей организации.

Соблюдайте тайну личной жизни. Руководители бывают в курсе событий в личной жизни сотрудников. Они узнают о приятных событиях и неприятностях, которые тем или иным образом затронули работоспособность подчиненного, и в определенных случаях могут испытывать искушение предать огласке детали. Лучше воздержаться от эмоций и соблюсти дистанцию. Не вовлекайтесь в сплетни. Одновременно с этим дайте понять сотрудникам, что вы в курсе дела и ищете способы помочь человеку.

Высказывайтесь. В коммуникациях важно проявлять разумную инициативу; бывают случаи, когда вам нужно стать рупором. Менеджеры должны уметь высказаться в пользу своего коллектива, то есть рассказывать руководству о том, что представляет собой команда в целом и ее отдельные участники. Выступать от лица команды – особенно важно в переходные периоды жизни организации. Когда люди испытывают неуверенность в будущем, им бывает особенно приятно узнать, что руководитель продолжает хвалить их перед начальством.

Соответствие жизненным ценностям

Столкнувшись с неприятием, иногда бывает полезно посмотреть на ситуацию под другим углом зрения. Легендарного бейсболиста Бака О’Нила, звезду Негритянской (бейсбольной. – Прим. пер.) Лиги, отказались допустить в Зал бейсбольной славы Высшей

лиги. Для изучения кандидатур была создана специальная комиссия, которая отобрала восемнадцать мужчин и одну женщину, игравших или занимавших важные посты во время существования Негритянской Лиги. (Лига была создана специально для игроков афро-американского происхождения, которым было запрещено участвовать в играх высших лиг из-за цвета кожи.) О'Нил был выдающимся бейсболистом; закончив выступать в играх, он стал тренером (первым чернокожим на таком посту в Высшей лиге) и агентом по поиску перспективных игроков в команде «Чикагские Мальцы». В этой роли он помог проявиться талантам многих замечательных бейсболистов, трое из которых – Билли Уильямс, Лу Брок и Эрни «Малец» Бэнкс – сегодня находятся в Зале бейсбольной славы.

В одном из своих интервью Бэнкс рассказывал о выдающихся качествах О'Нила, умеющего разглядеть в начинающем игроке таланты, о которых тот и не подозревал. В роли агента, тренера, менеджера и учителя он помогал игроку развиваться. Позже О'Нил помогал создавать Музей бейсболистов Негритянской Лиги в Канзас-сити, призванный увековечить традиции негритянского бейсбола. Он выступил комментатором в документальном сериале Кена Бернса «Бейсбол», и для многих американцев это стало первой возможностью увидеть его и узнать об истории негритянского бейсбола. Появившись в феврале 2006 года перед телекамерами, чтобы высказаться по поводу своего недопуска в Зал славы, бодрый и жизнерадостный девяносточетырехлетний О'Нил попросил не осуждать решение специальной комиссии, поскольку она проделала большую и важную работу: «И не расстраивайтесь, ребятки, по поводу того, что меня не взяли в этот Зал славы – я и сам по себе ходячий зал славы».

Истинные ценности – хорошее понятие, которое стоит иметь в виду в любом переговорном процессе. Подумайте, что является самым важным для другой стороны. Часто предмет переговоров, например, компенсационная модель или управленческие полномочия, не включается в дискуссионную повестку. Важно признавать личные права и свободы. В случае, когда каждая из сторон признает за другой право на существование, выражает добрую волю и обладает необходимыми полномочиями, можно начинать переговорный процесс. Это – «священная догма». Главное состоит в признании личности. Позиции могут изменяться, но признание личного достоинства не может быть отложено; всегда необходимо начинать с его утверждения. От этого выиграет и организация в целом, и каждая из сторон.

Урок 40

Твердость духа

Я верю, что любое право подразумевает обязанность; любая возможность – обязательство; любое достояние – долг перед обществом.

Джон Д. Рокфеллер

Руководство означает необходимость принятия трудных решений в отношении процессов и людей. Некоторые люди будут обижаться. Важно закалить свой дух.

Ваша любимая бейсбольная команда уверенно ведет в счете по итогам первой половины игры. Каждый удар достигает цели, каждый подбор мяча остается за вашими любимцами, а их соперник выглядит выбитым из седла и обессиленным. Перебрасываясь мячом, ваши ребята улыбаются, а затем делают голевую подачу открывшемуся игроку. Но во второй половине игры противники вдвое сокращают разрыв в счете. Неожиданно все начинает валиться из рук именно у вашей команды. Мячи срываются и уходят в аут, подборы выигрывает противник, а ваши парни не могут сделать ни одного прохода. Очень скоро соперник сравнивает счет, а затем и выходит вперед. Ваши парни совершают последнюю отчаянную попытку, но сравнять счет им уже не удается. Они проиграли. Что это было? Знатоки спорта будут говорить о растрате первоначального преимущества, кто-то посчитает, что игру сдали, а кто-то скажет: «Не хватило твердости духа». То есть нельзя сказать, что ваша команда в плохой физической форме или в ней нет талантливых игроков – просто у нее нет качества, необходимого для победы в трудном матче. Игроки не знают, как успешно доводить дело до конца в борьбе с достойными соперниками. Практические навыки растворились в бурлящем котле игровых ситуаций.

Императив руководства

Твердость духа нужна не только командам, ее должны проявлять и руководители. Это умение сохранять присутствие духа, даже когда ситуация оборачивается против вас. В спорте ли, в бою, чтобы победить, обращаются к навыкам, полученным в процессе подготовки. То же происходит и в бизнесе, но с некоторыми отличиями. Там, как и на войне, твердость духа должна проявляться и в физическом, и в интеллектуальном смысле, но к этому добавляется временное измерение. Предположим, вы директор по маркетингу, отвечающий за выпуск на рынок нового продукта. За два месяца до планируемой даты конкуренты утерли вашей компании нос, выйдя на рынок с похожим товаром. Что вам делать? Сдаться и не выпускать свой? Конечно, нет! Вы продолжаете готовить запуск, но приспосабливаетесь к изменившимся обстоятельствам. Теперь ваш продукт нужно рассматривать в числе аналогичных товаров, а не как единственный в своем роде. Попробуйте найти способы, как превратить это в преимущество. Занимаясь этим, вы обратитесь к своим знаниям и опыту, а параллельно будете разрабатывать сценарии реагирования на непредвиденные обстоятельства.

Некоторые люди имеют генетическую твердость духа. Но в том, что касается руководства организациями, проявлению такой твердости можно научиться. Вот несколько рекомендаций.

Подготовьтесь. Твердость поддерживается тренировкой. Службы немедленного реагирования, например, пожарные и медики, поддерживают свою физическую форму регулярными упражнениями, но помимо этого они проводят совместные командные тренировки по отработке навыков взаимодействия. Руководители поддерживают себя в форме, выбирая позиции, которые позволяют наращивать знания и умения и полностью раскрывать свои способности. Подобные позиции дают возможность приобретать новый опыт, либо непосредственно занимаясь чем-то, либо наблюдая за работой других. Нашим военным удается учить людей на конкретном деле, но это происходит на основе предварительного тренинга. В корпоративном мире учебные программы для руководства строятся в соответствии с похожими принципами: то, что слушатели узнают на занятиях в классе, может применяться ими на рабочем месте. Все это – вопросы подготовки.

Решайте. Головоломка управления часто сводится к принятию правильного решения. То, что вы решите или не решите делать, будет иметь последствия. Некоторые решения нужно принимать быстро, для других требуются обсуждение и выработка консенсуса. Но в конечном итоге решения принимаются именно руководителем или руководителями. И сделать это будет непросто. Военачальники годами готовятся к моменту, когда нужно будет отправить своих людей в бой. Высшим руководителям в бизнесе может потребоваться еще более долгое время для того, чтобы подготовиться к моменту, когда нужно будет решать судьбу коллектива или функционального блока компании. У некоторых получается плохо, другие оказываются на высоте. В любом случае лидеры должны иметь твердость духа для принятия решения.

Продвигайтесь. Когда решение принято, ему нужно следовать. Последовательность имеет большое значение. Неспособность обеспечить выполнение решения равносильна его отсутствию. Поэтому следует собрать людей перед принятием решения для того, чтобы все были в курсе; проверить, насколько правильно они понимают последствия и как собираются выполнять решение. Лидерство как таковое не представляется особенно сложным – оно состоит в том, чтобы указывать организации правильное направление. Сложность и неоднозначность заключены в последствиях решений, которые принимают руководители. Для того чтобы определить меру успеха или неудачи, менеджеры могут воспользоваться аналитическим инструментарием, например, показателями рентабельности активов или окупаемости капитальных вложений. Стоило ли инвестировать? Если да, все облегченно вздохнут; если же нет – возможно, требуется корректировка или серьезное изменение курса. Бывают ситуации, в которых можно и должно отменять принятое решение; в подобных случаях необходимо заново подготовиться, решить и действовать. Твердость духа

проявляется и в этом.

Проявлять твердость

Готовиться к принятию трудных решений нужно, но, кроме того, надо решительно воплощать их в жизнь. Руководящие решения будут побуждать хороших работников упорно трудиться, не считаясь со временем.

Однако руководителям в высшей степени необходимо проявлять твердость в своих действиях на благо организации. Менеджеры должны учиться этому качеству и применять его на практике. Вот несколько рекомендаций.

Действуйте честно. Твердость должна идти от сердца. Ее можно изобразить, но выдать напускную твердость за истинную – невозможно. Настоящие лидеры вездесущи. Их пример вдохновляет всю организацию. Успешные организации, ведущие игру по правилам, ждут от сотрудников результативной, добросовестной и упорной работы. Честность также входит в состав ожиданий, но она никогда не считается само собой разумеющейся. Почему? А потому что изворотливость является свойством человеческой природы. Менеджеры обязаны быть нетерпимыми к любым проявлениям лжи в себе и в людях. Возможно, это прозвучало банально, но скольким организациям удалось бы избежать краха, если бы они внимательнее рассматривали собственные бухгалтерские записи.

Примите трудное решение. Многие организации переносят принятие решений на передний край. Это называется расширением полномочий и позволяет всем: от сотрудников отделов по обслуживанию клиентов до технических специалистов – решать вопросы в интересах потребителей. В руках этих людей обслуживание клиентов превращается в работу по защите интересов клиента. Это очень хорошо; но когда нужно принимать трудное решение, этим должны заниматься высшие руководители. Именно для этого их нанимали и именно за это им платят такие большие деньги. При выработке решения руководителю может понадобиться деятельное участие различных групп сотрудников, но именно он нажимает на курок и принимает решение, затрагивающее целую организацию.

Подталкивайте своих людей к лучшему. Генеральные директора любят расхваливать свои компании, и это хорошо. Их должностные инструкции подразумевают торжественные речи на публике. Если компания работает хорошо, почему бы не сообщить об этом обществу? Однако это не должно перерастать в благодушие. Джек Уэлч никогда не соглашался с одним – быть только вторым среди лучших. Он толкал свою организацию вперед, иногда – излишне жестко, по мнению некоторых, но постоянно. Его преемник Джефф Иммелт делает то же, хотя и в более мягкой форме, в большей степени отвечающей долгосрочным целям компании, идущей по пути инновационного развития. Менеджеры могут поступать так же в отношении своих подразделений и сотрудников.

Подавайте хороший пример. Имейте в виду: когда вы подталкиваете людей, должно быть заметно, что вы преодолеваете подъем вместе с ними. Менеджер может очень быстро лишиться доверия, если станет ясно, что, произнеся очередную торжественную речь, он уходит отсиживаться в кабинете. Твердость руководителя проявляется только тогда, когда его видят и слышат, когда он доступен для сотрудников. Быть заметным – не значит быть навязчивым. Быть со своим коллективом не только на словах, но и на деле – это значит подавать пример. Это можно назвать лидерством из первых рядов или воздействием личным примером – так или иначе, это руководство на местах.

Отзывчивая твердость

Как бы ни хороша была твердость, она не умаляет потребности в человечности. Поклонники университетского баскетбола могут вспомнить, как во время финальных игр баскетбольного турнира Национальной ассоциации студенческого спорта (NCAA) в 1982 году юный игрок из команды Джорджтаунского университета сделал плохую передачу, отправив мяч прямо в руки игрока команды соперников. Эта ошибка означала проигрыш команды Джорджтаунских Восковых Деревьев и перечеркнула их надежды на чемпионское звание. Что сделал тренер джорджтаунских Джон Томпсон? Он протянул к пареньку руки и крепко обнял его – довольно неожиданный поступок со стороны тренера, который отчаянно

боролся за свой первый чемпионский титул в турнирах NCAA. Никому не придет в голову обвинить тренера Томпсона в сентиментальности, но в тот момент он сделал для молодого человека самое важное: обняв его, он показал, насколько ценит своих игроков и что значит для него чувство локтя. (Сразу после этого случая стали появляться наклейки на бампер со словами «А ты сегодня обнял кого-то из Восковых Деревьев?») (20)

Твердость не означает демонстрацию собственной крутизны. Высшим руководителям зачастую приходится совсем не сладко в их попытках выправить курс тонущего корабля и поставить его на киль. Здесь необходима немалая твердость духа. Многие успешные менеджеры переходили на другую работу, чтобы дать возможность руководить своим коллегам. Другие решали пораньше отойти от дел, чтобы не служить помехой в карьере молодых.

Такие люди не попадают в заголовки газет, но именно они – сердце и душа организации. С их уходом жизнь компании не становится проще, но именно их пример дает основания рассматривать твердость как истинную добродетель, а не просто как нашивку на рукаве.

Вовлеченность

У твердости есть еще один аспект. Возвращаясь к нашей бейсбольной аналогии, команда, внесшая в свою игру коррективы, выходит после перерыва на поле, преисполненная решимости остановить соперника и не дать ему возможности разыгрывать свободного игрока или выиграть на подборах. Такие изменения скорее всего были продиктованы тренером, который определил, что именно нужно делать, и попросил игроков действовать соответствующим образом. Подобное руководство крайне необходимо и в компаниях. Например, если конкуренты начинают «подгрызать» вашу рыночную долю, именно высшее руководство должно собрать людей для анализа ресурсов и продуктов, которые можно противопоставить действиям конкурентов. Чаще личное воздействие оказывается более важным, чем планы: надо непосредственно пообщаться с потребителями, объясняя им, что вы для них делаете и что собираетесь предпринять. Одновременно с этим лидеры должны быть рядом с собственными сотрудниками, прислушиваясь к их идеям, узнавая об их чаяниях и заверяя их в том, что у компании достаточно ресурсов, чтобы выстоять в конкурентной борьбе.

Твердость – одна из форм стойкости. Для нее требуется способность достойно реагировать на неблагоприятные обстоятельства; это состояние, которое приобретается опытом, подготовкой и готовностью приспосабливаться к изменяющимся условиям. Твердость духа сводится к умению принимать трудные решения. Это непросто, но именно это является признаком настоящего лидера.

Урок 41

Выпускание пара

Силу показывает не мощь или слабость удара, а его точность.

Оноре де Бальзак

Время от времени можно выпускать пар. Но, делая это, убедитесь в том, что вы направили энергию выброса в нужную сторону.

Президент компании использовал общее собрание персонала для того, чтобы совершить запоминающийся поступок. Он устроил разнос коллективу департамента продаж за то, что план остался невыполненным. Действительно, цифры продаж были далеки от ожидавшихся, но и поведение президента было далеко от нормального.

По правде говоря, продавцы предприняли героические усилия, чтобы объемы продаж не стали совсем ничтожными, и их ухищрения в работе с клиентами – наряду с творческим подходом к ценообразованию – помогли предприятию удержаться на плаву.

Однако президент был обо всем этом совершенно другого мнения – и устроил коллективу разнос. Когда дела идут плохо, многие высшие руководители принимаются делать то, что им отлично удается – отчитывать своих подчиненных.

По пути в сени

Я знаю организацию, в которой одну из переговорных комнат называли «сенями»: бывший руководитель любил устраивать членам руководства показательную порку в воспитательных целях – и использовал для экзекуций именно это помещение. Подобное поведение напоминает расхожее мнение в отношении плохо устроенных организаций: у них есть только один инструмент, которым они успешно пользуются, – молоток. Этого достаточно, если вы занимаетесь заколачиванием гвоздей, но если вы собрались что-то строить или создавать нечто новое и объединить людей вокруг общей идеи, молоток не поможет. Кроме того, если у вас есть только молоток, все вокруг начинает походить на гвозди.

Иногда за всплеск эмоций приходится дорого платить. Исследование, проведенное в 2006 году компанией Randstand USA, показало, что 44 процента работников не переносят, когда с ними разговаривают в пренебрежительной манере, 37 процентам не нравятся «публичные выговоры». Другое исследование, проводившееся преподавателями бизнес-школы имени Маршалла при университете Южной Калифорнии, выявило, что 50 процентов подвергшихся грубому обращению бывают настолько взволнованы, что не могут после этого работать продуктивно. 25 процентов опрошенных говорили о том, что в этой ситуации они стали бы намеренно отлынивать от работы. (21)

Опытные руководители скажут, что надо заранее решить, когда именно стоит повысить голос. Это разумно. Почему? Потому что означает, что вы всегда контролируете себя. Очень важное качество руководителя, позволяющее адекватно реагировать на ситуацию, когда все начинает идти не так. Вот несколько рекомендаций.

Сфокусируйте свою энергию. Когда ситуация ухудшается, люди хотят получить пояснения от своего руководителя. Это совершенно естественно и уместно. Некоторые начальники примут вину на себя, другие станут искать козлов отпущения. Определить меру ответственности и уточнить последствия – правильные и необходимые действия. Но требование, чтобы люди не совали свой нос куда не надо, к таким действиям не относится. Можно злиться, но энергия ярости должна быть направлена на проблему, а не на людей. Может потребоваться отстранить некоторых исполнителей от проекта, но нельзя считать виновной всю рабочую группу. Вместо того чтобы отталкивать людей, лидер должен сплачивать их.

Поддайте жару. Часть энергии должна быть направлена на поиск продуктивных выходов из проблемы. Жить по-старому не получится – надо подумать об альтернативных подходах. Иногда руководителю могут потребоваться новые люди. Это может раздражать кое-кого из старых сотрудников, но когда дела плохи, это не так важно. Надо проникнуться новыми идеями. Чтобы обеспечить совместную работу сотрудников, лидер должен быть полностью в курсе происходящего. Не стоит рассчитывать на то, что это станет возможно без постоянного контроля, особенно на начальной фазе; в этот период руководитель должен контролировать состояние дел ежедневно. Исследования на тему восстановления работоспособности команд после катастроф говорят о том, что их лидеры полностью вовлекались в восстановительный процесс. В компаниях, которым не удавалось оправиться от потрясений, руководители поручали это другим людям.

Найдите решение. Теперь о главном. Надо что-то сделать. Поставьте перед коллективом задачу предложить решение проблемы. Очень важно участвовать в этом процессе самому. Слушайте, что говорят люди. Если предложенные пути не очевидны, поинтересуйтесь мнением своих заказчиков. Так поступили в Boeing, когда нужно было пересмотреть конструкцию самолета следующего поколения – модели 787. Авиакомпании-заказчики сообщили Boeing, что главное требование – экономный расход топлива, а кроме этого, затронули целый ряд других проблем. В отличие от своего главного конкурента, Airbus, в Boeing прислушались к мнению потребителей и внесли в конструкцию необходимые изменения. Заказы на новый самолет посыпались, как из рога изобилия.

Как правильно рассердиться

Тем не менее бывают случаи, когда начальнику надо просто рассердиться на кого-то из

подчиненных. Бывший директор бюджетного управления в администрации Рональда Рейгана Дэвид Стокман (позже ставший большим начальником на Уолл-стрит) однажды сделал пару уничижительных замечаний по поводу бюджета в беседе с репортером, который, естественно, опубликовал их. Президент был крайне возмущен – и выплеснул свою ярость на Стокмана, но при этом не стал его увольнять. Рейган не мстил; он использовал уместный уровень гнева для корректировки поведения сотрудника.

Зачастую руководители срываются из-за того, что постоянно находятся под грузом ответственности. Случайные вспышки гнева являются неотделимой частью процесса руководства, но когда такое поведение становится оскорбительным и унизительным, это разъедает ткань организации. Люди ощущают себя смущенными, обиженными и деморализованными. Многие из них, в особенности – самые талантливые, могут навредить организации больше, чем «плохой парень» в роли босса. Они уйдут, оставив высшее руководство вариться в собственном соку; уйдут туда, где появятся возможности проявить себя. А это – самая большая потеря.

Часть IV

Коллектив – прежде всего

Урок 42

Воспитание коллективной уверенности

Где единение, там всегда победа.

Публий Сир, римский мимический поэт эпохи Цезаря и Августа

Коллективу нужно развивать понимание собственных возможностей. Вера в коллективный талант имеет большое значение.

Одной из наиболее сложных областей менеджмента является антикризисное управление. Чтобы привести в порядок вялую, умирающую или находящуюся на грани краха организацию, требуются специальные навыки. Вот, например, «Детройтские Тигры» – один из старейших профессиональных бейсбольных клубов Высшей лиги. Свой последний чемпионский титул они выиграли в 1984 году, последний раз были на первом месте в своем дивизионе в 1988-м, а их последняя победная серия игр относится к 1993 году. В 2003 году «Тигры» чуть не поставили рекорд по неудачам, то есть по наименьшему количеству выигрышей за сезон. Но, как язвили остряки, у них и это толком не вышло: им не хватило всего одного проигрыша, чтобы достичь рекордного показателя New York Mets.

Фокус на главном

И вот на сцене появляется Джим Лилэнд – ветеран, посвятивший игре в бейсбол всю свою жизнь. Он начал карьеру с выступлений в командах «Тигров», игравших в низших лигах, затем работал менеджером клубов Высшей лиги – и в этом качестве выиграл чемпионское звание с «Флоридскими Марлинами» в 1997 году. В первую очередь Лилэнду нужно было заставить игроков своей команды поверить – не только в него, но и в самих себя. Задача, которую руководители должны решать в любых случаях, но в кризисной ситуации нет ничего более важного.

Лилэнда наняли на работу в октябре 2005 года, и в течение межсезонья он знакомился с игроками по телефону и переписывался с ними. К весеннему тренировочному сбору он уже понимал, с кем предстоит работать. Они играли неплохо, даже в отсутствие некоторых игроков. А к началу игрового сезона Лилэнд уже точно знал, что у него на руках. Команда стартовала очень хорошо, одержав серию побед в первые недели сезона. Но они все еще не были полностью уверены в своих возможностях. Обвал произошел 17 апреля, когда действия игроков в матче не лезли ни в какие ворота, с точки зрения общепринятых стандартов Высшей лиги. Лилэнд сурово отчитал их, обвинив в формальном отношении к своим обязанностям. И это яростное выступление, совершенно не характерное для сдержанного Лилэнда, всегда гордившегося своими ровными отношениями с командами, помогло. Оно положило начало победной серии, которая вывела «Тигров» на первое место в своем дивизионе. Команда показала лучший результат первой половины сезона в истории бейсбола, а затем вышла в финал World Series 2006 года, где достойно противостояла

победителям – «Сент-луисским Кардиналам».

Лилэнд – менеджер, который уверен, что для победы команда должна безупречно следовать основным игровым принципам и играть с полной отдачей. Он говорит: «Когда я пришел в команду, я никому не позволял играть спустя рукава. Теперь сами игроки не позволяют никому играть спустя рукава. Это главное». Заставить игроков поверить в свои силы – одна из основных задач лидера. Иногда, как в случае с «Тиграми», руководитель должен задать им правильное направление.

Вера в силы коллектива часто является залогом успеха организации. Если такой уверенности нет – мало, что можно сделать. Такие важнейшие качества, как способность к взаимодействию и сотрудничеству, проявляются только в атмосфере взаимной уверенности членов коллектива друг в друге. Чтобы приводить свои команды в рабочее состояние, менеджерам требуется сочетание интуиции, знаний – и немного везения. Вот несколько рекомендаций.

Не ограничивайтесь цифрами плана. Коллективы фокусируются на том, что нужно выполнить и к какому сроку. Это очень важно, но в понятие «что нужно сделать» входит другой важный компонент – «как это нужно сделать». И в этой части требуется вовлечение менеджера. Он должен установить требования к отношениям сотрудников между собой. Четко сформулированные принципы координации, взаимодействия и сотрудничества создают атмосферу командной работы. Таким образом, люди получают установку на совместную деятельность, в которой отдельные сотрудники не станут расслабляться, даже если на их собственном участке случается затишье.

Развивайте каждого сотрудника. В коллективе собраны люди с различным опытом, взглядами, навыками и амбициями. Менеджеру нужно использовать эти элементы для того, чтобы сделать из каждого человека участника коллективной работы. Тем, кому лучше удается работа с деталями, надо поручить аналитику, тот, кто склонен к оригинальному мышлению, делает концептуальные вещи. Хотя подобное распределение не всегда оказывается возможным, понимание способностей и навыков каждого из членов коллектива является основой построения успешной команды.

Проповедуйте командный стиль. Команда – группа людей, работающих вместе, ее отличает именно совместная работа. Менеджер должен настаивать на соблюдении общих правил. Например, если член коллектива не соответствует ожиданиям в части сотрудничества с другими, следует указать ему на то, что его подходы могут вредно сказываться на всей команде. Если кто-то не реагирует на указания руководителя, можно вывести его из команды и дать возможность работать в одиночку. Не все созданы для коллективной работы, но, оказавшись в составе команды, надо служить ей.

Говорите откровенно. Многие проекты имеют долгий жизненный цикл. Ждать его завершения, чтобы подвести итоги и признать достижения, нецелесообразно. Каждому, особенно командным игрокам, нужна поддержка. Чтобы убедиться в том, что все делается правильно, и получить указания, как можно улучшить работу, нужна обратная связь. Необходимым условием бесперебойной работы является коммуникация как между менеджером и коллективом, так и между членами команды.

Менеджеры могут придумывать различные способы открытой коммуникации. Можно обращаться и к коллективу в целом, и к его отдельным представителям. Руководители должны настаивать на общении членов команды между собой и обмене опытом. Они могут замыкать информационную петлю, устраивая командные сессии, в ходе которых можно свободно обсуждать проблемы и достижения. Подобная открытость не приходит мгновенно – здесь требуется многомесячная совместная работа. Но это вполне возможно, если менеджер показывает пример коммуникации.

Знание рамок

Существуют ли пределы возможностей коллектива? Безусловно. Секрет успеха «Тигров» в подачах, индивидуальном действии, когда один игрок, владеющий мячом, бросает его другому. Используя спортивную терминологию, требуется правильная

комбинация начинающих, настраивающих и хороший завершающий – тот, кто окончательно лишит противника шансов на победу. В великих командах всегда есть великие завершающие. Когда Мариано Ривера был на пике своей карьеры, «Нью-йоркские Янки» редко проигрывали, ведя в счете, и всегда рассчитывали на Риверу для закрепления своей победы. Но отсутствие хорошего завершающего, равно как и любого другого ключевого игрока, может лишить команду надежды на выигрыш. Руководство должно обеспечивать команду притоком свежей крови – для сочетания таланта и опыта, что требуется для выполнения поставленных задач.

Если командная работа пошла, это становится похоже на волшебство. Идет ли речь об игре в бейсбол или работе отдела продаж – атмосфера пронизана победным духом. Люди знают, что они делают, и у них все получается. Быть частью такой команды – замечательный опыт, о котором люди вспоминают годами, но при этом лидер коллектива должен помнить о том, что нужно поддерживать его тонус. От уверенности в себе недалеко до высокомерия. Уверенность – вера в свои способности, организованность и навыки, которая порождает династии. Высокомерие – вера в то, что нет ничего невозможного – до такой степени, что можно относиться ко всему формально. Джим Лилэнд – пример менеджера, который знает, как поддерживать свою команду в равновесии. Если она проигрывает, он говорит, что можно было сыграть лучше – и повторяет то же самое в случае выигрыша! Он индивидуально занимается с каждым из игроков, поясняя, каким образом можно добиваться лучших результатов – не лично для него, а для всей команды. Так создается коллективная энергия и вера. (1)

Урок 43

Управление разногласиями

Надо опасаться не тех, кто не согласен с вами, а тех, кто не согласен, но слишком малодушен, чтобы сказать вам об этом.

Наполеон Бонапарт

Разногласия – важный элемент процесса руководства. При правильном управлении разногласиями можно услышать и оценить различные мнения для того, чтобы правильно действовать в интересах организации. Если с разногласиями работают неумело, они становятся оружием взаимоуничтожения враждебных сторон, что наносит ущерб и коллективу, и организации в целом. Менеджеры могут научиться управлять разногласиями так, чтобы это приносило пользу сотрудникам и коллективу.

Рассмотрим пример Ричарда Парсонса из корпорации Time Warner. В роли генерального директора Парсонс нетерпимо относился к разногласиям, заходящим слишком далеко. К его заслугам относится прекращение борьбы за сферы влияния, которая способствовала стремительному падению стоимости акций и едва не разрушила компанию, которая называлась в то время AOL Time Warner. По свидетельству Wall Street Journal, Парсонс лично прекращал распри, угрожавшие существованию компании. Он кратко сформулировал свою философию менеджмента следующим образом: «Не будем направлять нашу машину в кювет». Он требовал от своих управленцев сосредоточения усилий на перспективе и на текущих вопросах собственной компетенции, не вмешиваясь в чужие сферы ответственности. (2)

При наличии разногласий следует исключать эмоции. В своей работе «Пятая дициплина» Питер Сенге описывает то, что он называет «творческим напряжением», которое создается разрывом между тем, где человек находится, и тем, куда он хочет попасть. Сенге специально указывает на то, что в данном случае термин «напряжение» описывает не напряженное состояние (как, например, у тетивы лука), а то, что порождает «беспокойство». Несогласие может быть следствием творческого напряжения, порожденного присутствием разрыва, но очень важно не переводить вещи в эмоциональную (личностную) плоскость. Выведя эмоции из сферы работы с разногласиями, вы сможете вести разумный диалог, в котором содержание идеи будет превалировать над личностью высказывающего ее человека. Интенсивный и откровенный обмен мнениями может способствовать снятию остроты

разногласий – и направит их в нужное русло. Вот несколько рекомендаций.

Диалог. Согласно теории обучающейся организации в диалоге озвучиваются взаимодополняющие идеи. Ведущий выдвигает концепцию или формулирует вопрос, а члены группы реагируют на это, выдвигая свои соображения. Внимание уделяется тому, что говорится, а не тому, кто это говорит. В обмен мнениями включаются другие люди. С точки зрения разногласий, диалог – мощный инструмент распространения идей без привязки к конкретным людям. Важно выражение личного мнения, а не личность того, кто его выражает.

Дискуссия. Дискуссия – формат беседы, в рамках которой участники выражают мысли и мнения, соответствующим образом развивая или сворачивая их. Когда появляются разногласия, люди высказывают и аргументируют свои идеи и суждения. Например, если темой дискуссии является новая система, свободно обсуждаются ее достоинства и недостатки. В содержательной дискуссии мнения подкрепляются фактами или опытом. Не говорите, что вам что-то просто не нравится. Объясните, почему это так: в конструкции присутствуют изъяны, технология недостаточно надежна, интерфейс слишком тяжеловесен и т. п. Цель дискуссии состоит не в споре, а во всестороннем гласном обсуждении предмета.

Дебаты. Дебаты представляют собой структурированный спор, целью которого является переубеждение третьей стороны. Вспомните телеканал Court TV! Адвокаты и прокуроры представляют свои точки зрения на существо дела в соревновательном процессе. Это полномасштабное разногласие, поскольку каждая из сторон стремится разрушить аргументацию другой. В отличие от зала суда, в конференц-зале можно дебатировать без взаимных нападок и язвительности. Надо, чтобы победу одержал достойнейший, а не тот, кому удалось унизить противника. Помните, что победа или поражение должны зависеть от существа идей, а не от личностей, которые их представляют.

Оборотная сторона разногласий

Разногласия – хорошая вещь, но они могут подтачивать силы. Даже если оставлять их на уровне идей, а не личностей, разногласия способны вносить раскол в организацию. Чтобы не допускать этого, нужно вмешательство руководителя. Как нас учили в детстве, нельзя всегда получать то, что хочешь. Поэтому некоторым инакомыслящим придется ждать своей очереди и отказаться на время от своих идей, чтобы не мешать общему движению вперед. Например, производители автомобилей делают несколько экземпляров концепт-каров, чтобы показать публике, в каком направлении они работают. Некоторые из концептов позже становятся серийными моделями, но большинство исчезает из поля зрения навсегда. Дизайнерам, чье творчество не нашло практического применения, не приходится долго демонстрировать свое несогласие: им надо направлять творческую энергию на новые проекты, извлекая уроки из опыта создания предыдущего концепта.

Конечно, разногласия часто олицетворяются людьми. Например, кто-то может высказать хорошую мысль, но существуют обоснованные сомнения в том, что именно этот человек способен воплотить ее на деле – и тогда вполне уместно задать вопрос. При этом следует делать акцент на проблемах воплощения, а не на личности. Попробуйте, к примеру, попросить человека описать его предыдущий опыт и сформулировать, почему он считает себя способным взяться за такой проект. Если известно, что в прошлом результаты проектов были далеки от идеальных, спросите о причинах, помешавших достичь успеха: вполне возможно, что вы не владеете деталями и причины неудач были вне сферы компетенции данного сотрудника. Разногласия в личных оценках – рискованная тема; ее лучше обсуждать в индивидуальном порядке, а не в составе группы.

Неотъемлемый элемент здоровой организации

Наличие разногласий жизненно важно для здоровья организации. Сенге цитирует своего коллегу, Роберта Фрица, который сказал: «Важно не то, что говорит видение, а то, что оно делает». Другими словами, иметь идею – это важно, но ее следует сопоставлять с реальностью и дополнять мыслями, исходящими от других людей. Менеджеры должны доброжелательно воспринимать идеи, относящиеся к их работе. Сотрудники имеют

возможность высказывать свои соображения, не опасаясь последствий; они должны надеяться на то, что будут услышаны и поняты. Разногласия, высказанные в ходе диалога, дискуссии или дебатов, могут способствовать широте взглядов, улучшая как качество самих идей, так и личные качества людей, их предлагающих.

Урок 44

Как нанимать хороших сотрудников

Призвание каждого мужчины и каждой женщины – служить другим людям.

Лев Толстой

Организация хороша настолько, насколько хороши ее люди. Найм правильных людей, способных делать правильную работу, – дело, требующее времени и сил.

Не так давно мне довелось выступать на выездном тренинге для руководителей крупной консалтинговой фирмы. Обстановка была заряжена энергией – можно было почувствовать общее стремление к позитивным изменениям. Эта фирма, как и многие другие из области профессиональных услуг, нанимает своих сотрудников из числа лучших и наиболее одаренных. Как и у других консалтинговых фирм, в ней существует проблема удержания сотрудников. У консультантов очень суровый график работы, связанный, в том числе, с большим количеством служебных разъездов – иногда случается по четыре-пять переездов из города в город за неделю. Поэтому неудивительно, что в отрасли присутствуют проблемы с наймом – и нередки случаи выгорания. Каждая из фирм находит свои способы преодоления сложностей, но при этом меня поражает то внимание, с которым здесь относятся к развитию своих сотрудников. Консалтинговые фирмы лучше всех умеют подбирать качественный персонал.

Самые лучшие и толковые

Посмотрим правде в глаза и скажем: в консалтинге работает интеллектуальная элита. Конечно, у фирмы McKinsey есть их «Метод McKinsey», а Booz Allen Hamilton использует собственные методологические разработки, но, в конечном итоге, и эти фирмы, и их коллеги из областей бухгалтерского учета, юридических услуг и информационных технологий полностью зависят от индивидуальных способностей и коллективного разума своих партнеров и сотрудников. А это – человеческий фактор. Сегодняшние консалтинговые фирмы являются хорошим примером того, как можно нанимать работников, исходя из принципа поддержания этнического и социокультурного многообразия. В них широко представлены люди разных полов и самых разнообразных культур. Не все они получали образование в бизнес-школе; среди них могут оказаться люди с дипломами физиков, врачей или психологов. Почему? Потому что клиентам нужен взгляд на вещи, простирающийся далеко за пределы финансовой отчетности. Они хотят иметь глобальное представление о современных рыночных тенденциях в определенной отрасли, а для этого нужны люди с острым мышлением, профессионально подготовленные в различных областях знаний и способные вычленять новые возможности в рамках своего понимания тренда. Какие полезные выводы мы можем сделать из сказанного выше?

Следите за жестикуляцией. Вне зависимости от должности, на которую вы ищете сотрудника, важно привлечь человека, от которого будет исходить энергия и энтузиазм. Это важно, поскольку скажет об уверенности в себе и в успехе проекта.

Нанимайте непохожих. Нередко можно слышать, что менеджеры хотят нанимать людей, которые походят на них самих. На первый взгляд, это неплохо, но часто становится причиной формирования обстановки косности и фанатизма. Следует преодолевать себя и брать на работу некоторых людей, отличающихся от вас по происхождению, опыту и способностям. В противном случае вам придется работать в окружении собственных клонов, которые будут пытаться имитировать вас. Это не значит, что вы должны нанимать потенциальных бунтовщиков – важнейшим фактором остается умение ладить с людьми.

Отвечайте на вопросы. Ищите людей, которые умеют спрашивать. Такое умение, особенно если вопросы предполагают обсуждение, свидетельствует о развитом интеллекте. Надо стараться увлечь людей; для этого стоит предоставить им возможность повести

разговор и задать вопросы. По качеству вопросов вы сможете сделать более глубокие выводы о своем собеседнике. Например, вам наверняка будут импонировать кандидаты, вопросы которых будут касаться как стратегических тем, вроде места компании на рынке, так и того, каким образом компания растит и развивает своих сотрудников. Хорошие вопросы говорят о наличии пытливого ума. Полезно иметь в коллективе людей с подобным аналитическим подходом.

Покажите, что вы гордитесь своим делом. Когда мой сын, способный студент бизнес-школы, занимался поисками работы, его целью было найти компанию, соответствующую его собственным нуждам и чаяниям. После одного из собеседований он заметил, что не хотел бы работать в компании, рекрутеры которой не способны или не готовы адекватно рассказать о том, чем занимается их организация. Для сына это было признаком того, что рекрутеры или не гордятся своей работой, или дела компании им совершенно безразличны.

Ищите людей с лидерскими способностями. Как раз это совсем не просто. Кроме просмотра резюме на предмет поиска в нем руководящих позиций, не существует способов увидеть в человеке задатки лидера. Определенное представление могут дать беседы с рекомендателями, но самым верным индикатором может служить личное впечатление, которое производит кандидат. Излучает ли он уверенность, энергию и напор? Это – важнейшие свойства. Бывает полезно проверить кандидата на наличие менеджерской жилки. Например, можно задать вопрос, как он будет сообщать плохие новости или поступать в случае конфликта между подчиненными. Ответ не обязательно должен быть правильным по учебнику, но в нем должны присутствовать цельность, честность и убеждения. Кроме того, если кандидат честно говорит о том, что не знает, и готов услышать ваш вариант ответа, это очень хорошо; желание учиться тоже важно.

Удержать лучших

Недостаточно взять на работу профессионалов; их еще нужно удержать. В зависимости от уровня сотрудника его найм и обучение могут вылиться в сумму от ста до двухсот тысяч долларов; в определенных ситуациях эта цифра может быть существенно выше. Поэтому более разумно взращивать таланты внутри организации – и консалтинговые фирмы показывают, как это делается.

Все действия, описанные выше, подходят и для внутреннего рекрутинга, но у него есть одно большое преимущество: можно наблюдать кандидата в рабочей обстановке. Людей повышают, исходя из того, как они применяют свои знания на практике. Затем сотрудники консалтинговой фирмы, обладающие навыками работы с людьми, продвигаются вверх по карьерной лестнице, участвуя в работе над труднейшими вопросами. В конечном итоге они сами начинают руководить решением проектных задач.

Таким образом, процесс найма похож на игру на рынке контрактов. Вам нужны люди, которые будут расти вместе с бизнесом, обладающие гибкостью и навыками межличностного общения. Не все это становится очевидным в результате собеседований, но, нанимая сотрудников, толковые менеджеры могут научиться читать между строк резюме и видеть потенциал вновь принятого сотрудника: по его манере представлять себя, анализировать рабочие ситуации и взаимодействовать с коллегами. Конечно, заниматься наймом непросто, но, в конечном итоге, это направлено на обеспечение притока в коллектив новых людей, способных продвигать организацию вперед. То есть тех, кто обладает лидерскими навыками.

Урок 45

Все, что вам нужно, – это любовь

Когда говорит сердце, разум не считает возможным возражать.

Милан Кундера, писатель

Руководитель должен обладать душевностью, способностью контактировать со своими людьми на личном уровне. Человеку нужно чувствовать, что руководитель ценит его – и как личность, и как сотрудника. Назовем это любовью.

Это была наша третья попытка провести телефонное совещание, две предыдущие

приходилось откладывать. Когда нас соединили, человек на другом конце провода вежливо спросил, смогу ли немного подождать, пока он не закончит с одним делом. Я согласился: в конце концов, я – один из консультантов, а он – глава большого бизнеса. Дело происходило в конце декабря, и я понимал, что руководителю надо завершить огромное количество дел до новогодних праздников.

Вернувшись на линию, он первым делом спросил: «Как у вас дела?» Заданный вопрос сказал мне многое о его манере руководить. Этот лидер обращал внимание на людей, которые с ним работают. Назовем это бархатной ноткой в руководстве – чем-то небольшим, но очень важным для того, чтобы между лидером и его последователями установилась прочная связь.

Связь на человеческом уровне

Читая биографии великих лидеров, вы снова и снова будете встречаться с такими нотками человечности. Прекрасным примером является генерал Мэттью Риджуэй, сплотивший вокруг себя деморализованную Восьмую армию и возглавивший блестящее контрнаступление против вторжения северокорейских и китайских войск. Разделяя со своими солдатами все тяготы и лишения, Риджуэй командовал с передовой и заслужил беспредельное уважение в войсках. (5)

Сегодняшнее управление похоже на процесс нажима-отжима. На менеджеров постоянно жмут сверху – а снизу их все время пытаются отжать. Находясь посредине, они пытаются выполнять задачи в более короткие сроки, с меньшими ресурсами и меньшим персоналом. Сроки давят настолько сильно, что последние признаки цивилизованного ведения дел в рабочих группах и департаментах находятся под угрозой полного исчезновения. Менеджеры хотят выполнения задач любой ценой, не обращая внимания на главное средство достижения цели – своих сотрудников. Занявшись установлением личных контактов, можно сделать процесс менее страшным и уж точно более комфортным. Вот несколько рекомендаций.

Проявляйте любезность. Что подумают работники организации, когда увидят, как руководитель придерживает дверь перед рядовым сотрудником или предлагает ему помочь поднести коробку или папку с файлами? Это скажет им о многом. Станет очевидным, что босс – человек, чуткий к нуждам окружающих. Поэтому, оказывая любезность, менеджеры не просто стараются быть вежливыми, а подают личный пример уважительного отношения к людям.

Общайтесь с людьми. Эктор Руис, генеральный директор компании Advanced Micro Devices, остро сознает, что его руководящая роль связана со множеством личных обязательств перед сотрудниками. В статье о нем, которую журнал Fortune опубликовал в 2004 году, Руис рассказывал, что собирается посетить quincinero – вечеринку по поводу выхода в общество пятнадцатилетней дочери одного из рядовых сотрудников AMD. Многие руководители пренебрегли бы участием в подобном мероприятии, но Руис знает, что его присутствие скажет о стремлении создать в компании атмосферу добрососедства. (6)

Когда Руди Джулиани был мэром Нью-Йорка, он обязательно присутствовал на похоронах городских работников, сотрудников полиции и пожарных, погибших при исполнении служебного долга. Роль руководителя подразумевает определенное участие в жизни людей. Поэтому для менеджеров очень важно присутствовать на вечеринках по случаю получения премии или по случаю выхода на пенсию кого-то из сотрудников. Эти действия подчеркивают, что люди им небезразличны, даже в том случае, когда они навсегда покидают организацию.

Играйте. Адмирал Бертрам Рамси был образцовым морским офицером: компетентным, корректным и работоспособным. Вся его жизнь прошла на флоте. Он командовал эвакуацией британских войск из Дюнкерка, а через четыре года победоносно руководил флотом, обеспечивавшим переброску войск из Англии во Францию до, во время и после высадки союзников в Нормандии. В своей книге «За десять дней до Дня Д» историк Дэвид Стаффорд пишет, что одной из причин уважения, которым пользовался Рамси, было его внимательное

отношение к сослуживцам, которое он проявлял, несмотря на официальность; к примеру, он находил время, чтобы поиграть в крикет со своими офицерами. (7) Менеджеры могут использовать пример Рамси, участвуя в турнирах по гольфу или боулингу или в коллективных выездах на спортивные события. (Совет: можно принимать участие не только в спортивных мероприятиях, посещая вместе с коллективом музеи, выставки и общественные события.)

Человеческий фактор

Хотя на работе и существует огромная потребность в человеческом участии, в реальности босс и его сотрудники далеко не всегда могут состоять в дружеских отношениях. Действительно, подобная дружба может наносить вред организации, поскольку способна помешать менеджеру или сотруднику сделать трудный выбор в вопросах распределения рабочих обязанностей, компенсаций или продвижения по службе, не говоря уже о ситуациях принудительного увольнения в случае финансового кризиса. Кроме того, приятельские отношения могут выливаться в излишнюю взаимную снисходительность, которая чревата снижением результативности.

Если не дружба, то человечность может и должна превалировать в отношениях. Как сказал философ-раввин Авраам Йеошуа Хешель: «В юности я восхищался умными людьми. С возрастом я стал восхищаться добрыми». Внимательные и учтивые менеджеры – это душевные руководители. Они с большей вероятностью заслужат уважение своих сотрудников и станут результативнее, чем грубые, наглые и бессердечные. Все очень просто: для тех, кто нравится, мы стараемся больше!

Проявления доброты и любезности показывают личность руководителя в истинном свете. Они свидетельствуют о том, что, невзирая на должности и род занятий, людей объединяет человечность. Она дает лидеру возможность установить связь со своим последователем – возможно, на всю жизнь. Такая связь может стать исключительно плодотворной и для руководителей, и для их сотрудников.

В суровые времена Второй мировой войны, да и вообще в течение всего пребывания в Белом доме одним из любимых занятий Фрэнклина Рузвельта было приготовление коктейлей для своих гостей. В своей книге «Фрэнклин и Уинстон», описывающей дружбу между ФДР и Черчиллем, Джон Мичем рассказывает, что, едва въехав на своем инвалидном кресле в зал, наполненный гостями, Рузвельт сразу же принимался за смешивание напитков. Это был повод ненадолго отвлечься от серьезных вещей, но для ФДР это также было единственной возможностью физически помочь окружающим, поскольку полиомиелит навсегда приковал его к инвалидному креслу. Сердечное гостеприимство сквозило в его улыбке; в его присутствии окружающие чувствовали себя как дома. Такое простое дело, как приготовление коктейлей, служило способом установления человеческого контакта с людьми в промежутках между решением вопросов государственной важности.

Сила помощи

«Как я могу вам помочь?» – это словосочетание является, наверное, одним из самых сильных в английском языке, но в силу частого употребления его действенность становится менее заметной. А жаль, потому что готовность помочь заложена в самой основе понятия руководства. Я состою в сообществе консультантов, членство в котором требует от участников предлагать друг другу помощь. Того же принципа придерживаются и в тайных обществах. Постороннему может показаться, что это банальный подход, но таким образом можно получать новые профессиональные контакты, увидеть старую проблему в новом свете или нащупать новую возможность в бизнесе.

Этой мантрой могут воспользоваться и менеджеры. В наше время, когда управление в большей степени заключается в обеспечении возможностей, а не в контроле над частностями, грамотные руководители ненавязчиво интересуются у своих людей, чем можно помочь.

Проявив подлинную вежливость и уважительность, можно открывать пути не только к умам, но и к душам людей. А это может привести к выдающимся достижениям. Вот что

можно сделать для этого.

Пусть люди рассчитывают на вашу помощь. При постановке целей – как индивидуальных, так и коллективных – следует определить собственную роль и подчеркнуть: на вас можно рассчитывать, как на дополнительный ресурс. Что именно может подразумеваться под ресурсом, будет зависеть от конкретной задачи, которая стоит перед коллективом. В маркетинге это может быть связь с высшим руководством для обеспечения финансирования, необходимого для успешного вывода товара на рынок. В разработке дополнительный ресурс может представлять собой регулярную помощь в управлении проектом или оптимизации рабочих процессов. Когда вы прямо говорите об этом, люди знают, что к вам можно обращаться.

Рамки. Быть доступным и висеть над душой – разные вещи. Менеджеры, которые постоянно вмешиваются в процессы, тормозят проект и доводят его участников до изнеможения.

Нам не нравится все время оглядываться назад, но если рядом постоянно маячит начальник, мы сами становимся мнительными и недоверчивыми по отношению к тому, что делаем. Это приводит к пустой трате времени и сдерживает инициативу и творческие порывы.

Такое пристальное наблюдение снижает результативность, а кроме того, замедляет личностный рост сотрудников и менеджеров. В подобных случаях помощь становится навязчивой, а все добрые намерения идут прахом.

Берите пример. Организации, которые гордятся уровнем своего клиентского сервиса, демонстрируют, насколько привлекательными могут быть предупредительность и любезность. Универмаг Nordstrom был первопроходцем предоставления покупателям высочайшего уровня обслуживания в розничной торговле. Ritz Carlton показали, что можно делать для этого в индустрии гостеприимства, а Southwest Airlines продемонстрировали, что знаки внимания существуют и на высоте 35 000 футов над землей. Marriott, материнская компания Ritz Carlton, на деле доказывает своим сотрудникам, что исповедуемые ею ценности – не пустой звук. В Marriott постоянно работают над тем, чтобы у всех сотрудников – и менеджеров, и обслуживающего персонала – было все необходимое для выполнения обязанностей, а также занимаются их обучением, помогают повышать мастерство и предоставляют возможности для карьерного роста и увеличения оплаты труда.

С улыбкой. Как и дети, сотрудники всегда распознают недостаточную искренность. Предлагая помощь, делайте это всерьез. Любезность – способ установления контактов на человеческом уровне. Здравый смысл подсказывает, что искреннее поведение менеджеров приносит большую пользу. Их сотрудники работают с душой, а не просто выполняют указания. Каждому хочется работать с небезразличными руководителями, получать подтверждения значимости своей работы, причем не только по ее окончании, но и перед началом. Если понятно, что руководитель рассчитывает на нас, мы постараемся – и сделаем больше, чем от нас ожидали.

Держитесь твердо

Доброта – не то же самое, что бесхарактерность. Рузвельта вряд ли можно обвинить в недостатке воли или в уклонении от проблем: он противостоял кровожадным диктаторам так же бесстрашно, как и собственному недугу. Рузвельт и многие другие, кто проходил через тяжелые испытания, являются олицетворением известной фразы: то, что не убивает человека, делает его сильнее. Но на этом фоне он никогда не терял готовности прийти на помощь окружающим.

Как пишет биограф Рузвельта Джеффри К. Уорд, такое отношение к людям проявилось особенно ярко, когда в 1920-х годах он активно управлял курортом для жертв полиомиелита Warm Springs. Рузвельт даже вел занятия физкультурой, помогал проводить физиотерапию – и был символом оптимизма для своих товарищей по несчастью.

Конечно, и сотрудники должны в этом участвовать. Многим менеджерам кажется, что проявления учтивости на работе могут послужить плохим сигналом; опасаясь, что их станут

использовать, они напускают на себя суровость и неприступность. Часто это заимствованная манера: так же вели себя в свое время их боссы. Но от манер можно и отучиться. Еврейская пословица гласит: «Не открывай лавку, пока не научишься улыбаться». Показывая, что доброта является составной частью работы менеджера, вы вносите новое понимание в понятие отношений между начальником и подчиненным.

Менеджеры, готовые тратить силы на своих людей, чаще всего оказываются наиболее результативными. Своей готовностью помочь они облегчают рабочий процесс. Они делятся знаниями и вдохновляют своих сотрудников – и в конечном итоге облегчают жизнь и им, и себе. Давая людям возможность проявлять себя в работе, руководители получают возможность сфокусироваться на перспективах. У них может появиться время на обдумывание совершенствования процессов за счет сокращения их этапов, что позволит высвободить человеческие ресурсы, сократить затраты и время работы. И когда это случается, фраза «Чем я могу помочь?» вновь обретает свою силу.

Урок 46

Сойдите с пьедестала

Игроки играют. Менеджеры управляют…

Если ты менеджер, сосредоточься на том, чтобы другие проявляли себя наилучшим образом.

Пэт Саммит, баскетбольный тренер

Думать наперед – возможно, вообще лучший способ мышления. Подготовка дает людям возможность снять проблему до ее появления.

Проект застопорился. Телефонные звонки из головного офиса с вопросами о статусе работ заставляют членов команды нервничать. Информация о срыве сроков просочилась к заказчику; ходят слухи о том, что он рассматривает другие варианты, в том числе – прямое обращение к производителю. Люди ломают голову над решением проблемы, но на горизонте ничего не появляется. И вдруг, как в сказке, в процесс вмешиваются высшие силы, в данном случае – это старший вице-президент компании. Подобно deus ex machina (божественное существо, которое спускается на сцену из-под колосников), он начинает громко раздавать указания, пробивается через преграды и, к вящему удовольствию головного офиса и заказчика, возвращает проекту его нормальный вид. Вице-президент в очередной раз спас положение, он – герой. Не рады только менеджеры-исполнители, потому что снаружи не видно, в какое неудобное положение ставит их это героическое событие. Их авторитет подорван, в глазах заказчика они полностью утратили лицо. Сыграв роль спасителя, вице-президент выставил их полными ничтожествами.

Слишком много суеты

В современных моделях управления руководителю часто отводится героическая роль, но за это приходится расплачиваться. В нашем примере вице-президенту удалось добиться успеха за счет того, что он лишил полномочий всех остальных и продавил проект так, как считал необходимым.

Вполне возможно, что у команды было достаточно ресурсов; все, что им было нужно – получить от высшего руководства направление действий. В высших эшелонах об этом не думали до тех пор, пока единственным способом поправить дело не стало прямое вмешательство извне. Похоже, вице-президенту нравится выступать в роли спасителя, гасить пожары и нежиться в лучах славы.

Героизм – неотъемлемая часть лидерства, его проявления нас восхищают, но если его надо проявлять в управлении – значит, управления нет как такового.

Значит, система дала сбой, и требуются экстраординарные меры. Сотрудники впадают в полную зависимость от подобных вмешательств и теряют способность мыслить и действовать самостоятельно.

Организация превратила их в детей. В крупных организациях такая судьба постигает многих. Что можно с этим сделать? Вот несколько рекомендаций для высших руководителей и для сотрудников.

Мыслить ценностями. Действия – важнейшая часть управления. Но разумно, прежде всего, подумать о том, что вы собираетесь делать. Это кажется вполне очевидным, однако вспомните, сколько проектов на ваших глазах уходило под откос только потому, что их начинали необдуманно.

Часто это случается, когда менеджерам приходится реагировать на вызовы конкурентной борьбы, например, на появление нового продукта или сервиса. Генеральный директор велит руководящему звену сделать что-то максимально быстро – и собирается проектная группа с задачей сделать что угодно и как угодно.

Это пустая трата времени, сил и средств. Лучше подойти к вопросу обдуманно, аналитически, чем реагировать импульсивно.

Делегируйте решение проблем. Как и в случае с коммуникациями, ответственность за решение проблем распространяется на всех. Однако зачастую серьезным анализом и планированием занимаются только в высших эшелонах организации, а всем остальным уготована роль исполнителей. Это устаревший подход. Один из принципов философии LEAN (создание ценности через постоянное совершенствование и обновление знаний) состоит в том, что решением проблем может заниматься любой сотрудник организации.

Самые хорошие планы часто проваливаются в процессе исполнения. Вместо того чтобы ждать вмешательства извне, люди на местах могут определить проблему и сделать необходимое для ее устранения или прибегнуть к помощи узкопрофильных специалистов. У решения проблемы в режиме реального времени есть и другие преимущества. Сотрудники приобретают чувство ответственности, которое еще крепче связывает их с работой и ее результатами. А когда такое отношение увязывается с компенсационной моделью, получается корпоративная культура, ориентированная на высокую результативность.

Отпустите поводья. Думать наперед и делегировать – очень важно, но как поступать с менеджерами, которые отказываются принимать такие условия игры? Очень просто. Снимите их с поводка. Такие управленцы любят заниматься пожаротушением настолько сильно, что сами готовы что-то поджечь, чтобы получить возможность примчаться и спасти положение. Очень важно уметь действовать быстро, но если одни и те же люди занимаются тем же снова и снова, можно задаться вопросом, почему. Они специально разваливают работу или просто не умеют по-другому? Так или иначе, им надо найти должности, на которых они смогут заниматься решением проблемных ситуаций – без того, чтобы управлять людьми.

Управлять людьми, а не пожаротушением

Спасательные операции – особый случай. Иногда бывает нужно, чтобы главный руководитель лично занялся анализом убытков в одной из подотчетных организаций. Срочные действия в этом случае будут включать оптимизацию ассортимента, сокращение персонала и затрат на его содержание, а также закрытие некоторых подразделений. Иногда для того, чтобы поставить организацию на прочный финансовый фундамент, может потребоваться банкротство. Но все это – временные меры.

Героический менеджмент – краткосрочная подпорка. Если он затягивается надолго, подрываются сами устои: администрирование систем, исполнительская дисциплина и управление персоналом. Менеджеры не могут ни предоставлять своим сотрудникам адекватные ресурсы, ни делегировать полномочия и ответственность, становятся полностью зависимыми от указаний и не предпринимают самостоятельных действий. Конкуренция в мировой экономике требует децентрализации процессов принятия решений – чтобы была возможность реагировать на изменяющиеся условия и предвосхищать такие изменения. Люди на местах должны иметь возможности для того, чтобы действовать своевременно и быстро. Именно они обеспечивают существование компании, и в действительности настоящие герои – это они. Настало время дать им право и возможность действовать.

Урок 47

Харизма: как будто само собой

Важно самообладание. То, как человек относится к ситуации, намного важнее самой

ситуации.

Самообладание во всем и всегда.

Очень немногие обладают им.

Альфред 1-й Виконт Нортклифф, британский газетный магнат

Элегантность, обходительность, спокойствие – этими словами описывается одно и то же качество: хорошие манеры. Они нужны руководителям всегда, но особенно – в трудные времена. Самообладание лидера действует успокаивающе.

В смутные времена холодной войны нацию сотрясали приступы антикоммунистической истерии. Одним из ее главных разжигателей был сенатор от штата Висконсин Джозеф Маккарти, который в своих выступлениях исступленно взывал к бдительности перед лицом коммунистической угрозы и утверждал, что коммунисты проникли в государственную власть.

Под его прицелом оказался Джордж К. Маршалл – один из настоящих патриотов Америки, полвека посвятивший служению стране, сначала в армии, затем – в администрации президента Трумана. Маккарти впустую тратил силы и время, исходя нелепыми обвинениями в принадлежности отставного генерала к красным или, как минимум, в симпатиях к коммунизму. Маршалл, которому в свое время довелось приводить в чувство и ставить на место в строю таких крутых персонажей, как генерал Дуглас Макартур, не парировал обвинения, сочтя, что публичное упоминание фамилии Маккарти ниже его достоинства патриота и общественного деятеля. Маршалл продемонстрировал черту, которая становится редкостью в наши дни – чувство собственного достоинства.

Энергия души

Теологи определяют благодать как форму духовной энергии. Некоторые из них считают ее результатом благих деяний, другие – даром свыше. Это важнейшая жизненная сила, способная успокаивать, лечить, пробуждать и даже наполнять энергией. В музыке существует понятие мелизмы – украшения звука, которое становится заметным только в случае его отсутствия в исполнении. То же относится и к харизме руководства. Она не бросается в глаза, но, если ее нет, это заметно сразу. Это проявляется, например, в том, как лидер общается со своими последователями, в том числе индивидуально. Последователи верят, что лидер искренне защищает их интересы.

Покойный Скип ЛеФов, возглавивший автомобильную компанию Saturn в момент ее создания, был прекрасным воплощением этого качества. Он был представительным человеком больших инженерных познаний и, как никто другой, понимал, что системы хороши ровно настолько, насколько хороши люди, создающие их и управляющие ими. Сегодня это никого не удивляет, но во времена, относящиеся к деятельности ЛеФова, разногласия между рабочими и управленцами корпорации General Motors находились на уровне холодной войны. Скип умел общаться со своими руководителями, у которых он пользовался доверием, но в то же время мог находить общий язык с простыми рабочими, которые ему также доверяли. И те, и другие знали, что Скип – стоящий человек, и вполне понятно, что он обладал харизмой. Хотя харизма – не то качество, которому можно научиться, оно является весьма востребованным и может передаваться. Вот несколько способов демонстрации харизмы на работе.

Излучайте покой. Ничто не снимает напряжение так эффективно, как доза спокойствия. Опытные дрессировщики не кричат на своих животных, а говорят с ними тихо и не делают резких движений. В буддийской традиции принято считать покой источником гармонии всего сущего. Звучит банально, но от буддийских монахов исходит ощущение всеохватывающего покоя. Менеджеры – не монахи, но могут помочь своим людям чувствовать себя комфортнее в условиях стресса, если научатся делать глубокий вдох, прежде чем начать говорить. Улыбаться тоже нужно. Для придания уверенности и спокойствия нет ничего лучше радостной широкой улыбки.

Уделите время лично себе. Если вас что-то гложет, трудно быть спокойным. В занятиях йогой в качестве средства связи со своим внутренним «я» используются техники глубокого

дыхания. То же и с менеджерами. Поразмышляйте над тем, что происходит, надо ли постараться улучшить положение дел – или оставить все «как есть». Автор и лектор по темам лидерства Джон К. Максуэлл настоятельно советует определить место для размышлений, например, в виде любимого кресла, где можно собраться с мыслями и спокойно побыть в одиночестве. Такая практика жизненно важна для тех, кто захвачен круглосуточным деловым вихрем. (12)

Настаивайте на том, чтобы люди уделяли время лично себе. Что хорошо для одного, будет полезно и другим. Пропагандируйте пользу раздумий в своем коллективе и покажите сотрудникам, как это делается. На эту тему существует множество хороших книг; выберите из них одну и поделитесь ею с людьми. Организуйте занятие и покажите, как предаетесь раздумьям вы сами. Размышления – один из основных принципов концепции самообучающейся организации; спросите у людей, что им известно о происходящем, или о том, что не происходит. Какие идеи есть у них по поводу улучшения положения дел, или они предпочитают оставить все как есть? Групповые занятия – тоже форма размышления, подобные диалоги повышают уровень вовлеченности и ответственности. Кроме того, это помогает лучшей сплоченности в коллективе и вокруг лидера. Почему? Потому что цели работы становятся очевиднее.

Сочетайте относительность с ответственностью. Размышления очень важны, но не менее важна ответственность. Не стоит выходить из себя, когда случаются ошибки. Далеко не все вещи настолько плохи или хороши, как это может казаться. Здесь поможет понятие относительности – но не эйнштейнианское, а буддийское. Рассмотрите ошибку в более широком контексте. Почему это произошло? Это сбой системы, недостаток процесса или простая человеческая оплошность? Из ответа на вопрос «почему» будет вытекать решение. Такой подход не исключает ответственность. Он укрепляет ее, поскольку позволяет людям исследовать ошибки без поиска виноватых, но с помощью выделения причин и следствий. Если человек допускает ошибки, он должен извлекать из них уроки. Если этого не происходит, то, исходя из принципа ответственности, его следует лишить полномочий. Но все это, конечно, относительно.

Не харизмой единой

Скептики могут говорить о том, что с таким количеством дел, при котором требуется проявлять волю и упорство, становится не до харизмы. Если честно, ею обладают немногие, но руководители, у которых она присутствует, выделяются на фоне остальных. Я не встречал руководителя бизнеса, к которому люди относились бы с таким благоговением, как к Скипу ЛеФору в Saturn. То же можно сказать о Джордже К. Маршалле: его уважали и президенты, и короли, но больше всего – целое поколение взращенных им лидеров.

Поэтому, как и во многих других случаях, можно перефразировать сказанное, предположив, что обходиться без харизмы трудно. Харизма – благодать, которая придает лидерам воодушевление, становящееся частью души организации. Сотрудники верят, что смогут преодолеть трудности – и смело идут им навстречу. Еще важнее, что они учат этому окружающих. Здесь нужна вера в себя, но она переплетается с верой в руководителя. Другими словами, благодать порождает благодать, и поле управления неожиданно становится более уютным и приятным местом. Достигнутые результаты воплощаются не только в цифрах отчета о прибылях и убытках, но в душах людей. Одним словом, полная благодать – куда ни кинешь взгляд!

Урок 48

Скромность: отойдите в тень

Одновременное осознание собственной ограниченности и потенциала развивает скромность.

Шила Мюррей Безел, автор бестселлера «Глобальное лидерство и изменения экспертов»

Если руководство является умением расстановки людей на места, где они могут быть успешны, то те, кто его достигают, заслуживают признания. Скромность – достоинство

лидера, которое заключается в признании рамок собственных возможностей наряду с признанием заслуг других.

Крах. Этим словом описывали то, что произошло с авиакомпанией JetBlue в середине февраля 2007 года, когда из-за сильной метели ей пришлось отменить половину своих регулярных рейсов, а один из самолетов с пассажирами застрял на взлетно-посадочной полосе на восемь часов. Репутация JetBlue как авиакомпании, ставящей интересы своих пассажиров превыше всего, естественно, потерпела крах. Основатель и руководитель компании Джефф Нилмэн признался, что он был «унижен и оскорблен» очевидной неспособностью своей компании обслуживать пассажиров.

Сразу после того как JetBlue привела свою работу в более или менее нормальное состояние, Нилмэн принес публичные извинения за недоработки своей авиакомпании. Он признал свою личную ответственность за происшедшее и предложил пассажирам компенсацию за причиненные неудобства. JetBlue даже сформулировала и предложила принять документ под названием «Декларация прав пассажира», в котором такая компенсация гарантировалась бы в случае подобных инцидентов. Что еще важнее, этим заявлением авиакомпания еще раз подчеркнула, что обслуживание клиентов является ее приоритетом номер один. (15)

Скромность есть человечность

Хотя на скромность обращают меньше внимания, чем на другие качества, которыми должен обладать руководитель, она, возможно, является важнейшим. Скромности не учат ни на курсах менеджмента, ни на большинстве тренингов по лидерству. Вам понятно, почему? Организациям нужны руководители с видением, авторитетные, способные и мотивирующие людей. Нигде не говорится о том, что они должны быть «скромными». Тем не менее самые успешные руководители понимают, что скромность очень важна для того, чтобы завоевывать сердца и умы сотрудников.

Скромность – жизненная установка, которая звучит примерно так: «Я не знаю ответов на все вопросы и хочу, чтобы вы мне помогали». Для некоторых людей это не составляет проблемы. А для тех, кто находится на самом верху, такое заявление может быть равносильно тому, чтобы сообщить: «Я гол». Возможно, скромность сродни обнаженности – в том смысле, что означает приятие личной ограниченности: я не могу сделать это в одиночку, мне потребуется помощь. В этом – суть руководства. Вот несколько рекомендаций.

Просите об обратной связи. Обратная связь широко практикуется в наставничестве. Менеджеры должны поменяться местами с сотрудниками и предложить последним предоставлять обратную связь. Но прежде чем это сделать, надо удобрить почву. Попросить у подчиненного обратную связь без надлежащей подготовки – все равно что приставить нож к его горлу: он, естественно, скажет только то, что вам будет приятно услышать. Руководители должны внушить своим сотрудникам, что можно спокойно высказывать критику и предлагать советы. Если сделать это правильно, взаимное доверие будет расти.

Поощряйте разнообразие мнений. Частью обратной связи являются разногласия, то есть мнения, не совпадающие с принятой точкой зрения. Для руководителей это – хорошая проверка на стойкость и урок скромности. Как и в случае обратной связи, если люди смогут спокойно высказывать свое несогласие, вы получите представление об иных взглядах на вещи. Какие-то из них дополнят ваше собственное мнение, другие будут оспаривать его. Отнеситесь к проявлениям несогласия как к воспитанию собственной скромности.

Ошибки как учение. Ошибки учат необходимости проявлять скромность. Руководители должны извещать о них, а не стараться скрыть. Газета Wall Street Journal писала о том, как фармацевтическая компания Eli Lilly повторно рассматривала онкологический препарат, не прошедший испытания на людях. Ученые из Eli Lilly понимали, что научный метод подразумевает присутствие определенного количества проб и ошибок. Дело в том, что из ошибок можно сделать положительные выводы: неудачный препарат был модифицирован и теперь используется в лечении другой формы раковых заболеваний. (16)

Воспитывайте скромность в других. Скромность порождает скромность. Хорошим примером этого могут служить буддийские монастыри. Все монахи работают на благо общины и в то же время стараются обрести внутреннюю гармонию. Ощущение смирения является ключом к обретению подлинного «я», которое, в свою очередь, ведет к осознанию единства всего сущего. То есть, проявляя скромность, вы может ожидать того же от окружающих. Помните, что руководящая роль требует скромности. Нилмэн попросил прощения. Нилмэн принял ответственность за случившееся и предложил план поступательного развития. (Позднее он ушел с позиции генерального директора, сохранив за собой пост председателя совета директоров.) Тот, кто покрывает себя славой, может какое-то время выглядеть величественно, но, как предупреждали древние римляне, слава преходяща. А скромность притягивает людей. Почему? Потому что она возникает в связи с пониманием ограниченности собственных возможностей и признанием силы окружающих.

Не все так просто

Понятно, что люди не просыпаются по утрам с возгласом: «Как замечательно, что сегодня я ощущаю смиренность!» По правде говоря, излишек скромности может вредить самооценке. Для руководителя самооценка важна, поскольку является источником уверенности в себе. Им обязательно надо демонстрировать такую уверенность, ощущение того, что они способны справиться с делом. Руководителю нужно понимать, что скромность не противоречит уверенности, а, напротив, помогает ей. Например, уверенность может касаться не только самого себя, но и распространяться на коллектив. То есть руководители могут и должны чувствовать большую уверенность, зная, что располагают поддержкой и ресурсами других для того, чтобы выполнить необходимую работу. Если коллектив не готов, задача руководителя – изменить такое положение дел с помощью обучения и личностного роста.

Скромность является нюансом руководства. Успешные лидеры из всех областей руководят мощно, но служат смиренно. То есть в первую очередь заботятся о благе своих людей и стараются сделать путь руководства в его физическом и метафизическом понимании более понятным и приемлемым. Скромность – проявление человечности, ощущение общности лидера и его последователей; она углубляет чувство доверия. Лучше признать свои недостатки и ограничения, чем слепо вести в неизвестность.

Урок 49

Помнить прошлое

Оставаться в неведении о том, что было прежде тебя, значит, оставаться ребенком.

Цицерон

Иногда мы движемся так стремительно, что с трудом вспоминаем, чем занимались еще вчера. Помнить о событиях и делах, сформировавших нас как руководителей, очень важно для будущего.

Еще недавно официальную резиденцию итальянского премьер-министра украшал портрет Бенито Муссолини. Как сообщал журнал The Economist, в ответ на вопрос гостей-журналистов, зачем хранить память о жестоком диктаторе, представитель итальянского правительства недоуменно пожал плечами: «Он же часть нашей истории». Нужно отдать должное власти, не отрицающей наличия горьких уроков в более чем двухтысячелетней истории своей страны.

Европейцы всегда были намного прочнее связаны со своей историей, чем американцы, в том числе потому, что в Европе прошлое намного более осязаемо.

Прошлое существует на равных с постоянно меняющимся настоящим. Бизнес может извлечь из этого хороший урок, поскольку наши корпоративные вожди, похоже, предпочитают забывать о прошлом в пользу будущего. В результате они постоянно возвращаются в него.

Честная оценка

Действительно, не прошло и двух десятилетий с тех пор, как Уолл-стрит сотрясалась из-за жадности валютных спекулянтов, чьи операции нередко переходили грань уголовно

наказуемых деяний. А на заре нового века и крупные, и мелкие инвесторы становились жертвами обмана аферистов из различных секторов бизнеса. Финансовый ад, порожденный этими бизнесменами, нельзя забывать – обратное можно было бы истолковать в качестве приглашения повторить такие преступления.

К счастью, криминальные действия обычно преследуются по закону, а вот управленческие ошибки, как правило, остаются в тени – даже в случаях, когда они приводят компании на опасный путь. Если вы сомневаетесь в этом, зайдите в любую фирму, где недавно сменилось руководство, и спросите о предыдущей команде менеджеров. Произойдет одно из двух: либо сотрудники задохнутся от возмущения, либо вы услышите гневную тираду на тему: «Эти сукины дети!..»

Это естественные реакции, но за ними не видно реального положения дел: нас формирует прошлое, но в бизнесе мы, похоже, живем сегодняшним днем и заглядываем только в будущее. Поэтому в задачи нынешнего поколения руководителей входит напоминать о прошлом, которое служит средством движения вперед. Вот несколько способов.

Помните о своих корнях. Альфред Слоун считается отцом сегодняшней General Motors. Следуя его лозунгу «Автомобиль на любой кошелек и для любых целей» и его настойчивому требованию децентрализации, GM стала крупнейшим автопроизводителем в мире. При этом острый аналитический ум и готовность испытывать новое, которые были присущи Слоуну, обычно остаются за кадром. А ведь именно ему удалость выстроить династию на основе разношерстной группы плохо управляемых и неудачливых компаний. Создавая новые модели, внедряя новые идеи в глобальном масштабе и реформируя организацию, сегодняшнее руководство во главе с Риком Вагонером сохраняет в себе черты раннего Слоуна. Знание намерений, целей и уязвимых мест основателя – залог будущего успеха.

Исследуйте старые бизнес-планы. Я так и слышу ворчание: мы и так потратили слишком много времени на создание новых, чтобы заморачиваться со старыми. И все же – к делу. Изучение планов пятилетней и десятилетней давности даст вам представление о том, что получилось, а что нет. Анализ поможет понять, почему это так. Если этого недостаточно, опросите людей, воплощавших эти планы. Почему этот товар был недостаточно успешен? Его плохо вывели на рынок, некачественно обслуживали или имела место ошибка маркетологов? А эту сервисную инициативу, по всей видимости, плохо исполняли? Обещали слишком многое, а делали недостаточно? Задача не в том, чтобы пристыдить кого-то, а в том, чтобы учесть опыт планирования и исполнения прошлых периодов. Если вы залезете в относительно давнее прошлое, люди в меньшей степени будут чувствовать свою ответственность и станут откровеннее.

Возвращайтесь к ошибкам прошлого. Самая большая глупость, которую совершают новые управленческие команды – избавление от всего и вся, что ассоциируется с прежним руководством. В случае если имели место мошеннические действия, это может быть оправданно, но в большинстве других ситуаций это слишком опрометчивый шаг. Скажем, уже потому, что прежнее руководство наверняка делало что-то правильно, и люди, которые в этом участвовали, находятся рядом. Но самое главное в том, что выметание прошлого широким взмахом метлы может привести к повторению ошибок. Почему? Потому что чистая информация лишена памяти. Это урок, который должны помнить новые члены правительства и руководители администрации.

Руководители администрации приходят и уходят, а бюрократы остаются всегда. Их знание – ценный актив для будущего организации. Так или иначе, новые сотрудники должны дать понять, что пришли работать с этими людьми, а не против них.

Храните историю компании. Аптечная сеть Walgreen’s – компания, которой удалось сохранить свою самобытную культуру, подпитывая ее энтузиазмом и энергией современных тенденций. В начале прошлого века Чарлз Уолгрин создал в Чикаго семейную лавочку, которая довольно быстро превратилась в сеть аптек, торговавших не только лекарствами (приготовленными, как было тогда принято, тут же, на месте), но и самым широким

ассортиментом полезных предметов – вплоть до отдела кулинарии, созданного по инициативе миссис Уолгрин. Из замечательной истории, описанной в книге Джона Ю. Бэкона «Всеамериканская аптека на углу», мы знаем, что не все, к чему прикасался Уолгрин, сразу же зеленело, но он не сдавался и шел вперед. Walgreen's относилась к покупателям по-соседски, потому что они и были соседями; но и сегодня, когда компания является крупнейшей аптечной сетью Америки, в ее торговых точках заботливо поддерживается атмосфера простецкой общительности и приветливости.

Взгляд назад для движения вперед

Но увязнуть в прошлом тоже плохо. Вы лишаетесь возможности воспринимать новые идеи, ощущать перемены или действовать вне привычных рамок. Прошлое способно завораживать. Переживать заново чувство успеха приятно, кроме того, подобные воспоминания успокаивают. Такие комфортные ощущения заглушают память о трудностях, которые пришлось пережить для достижения успеха – и действуют расслабляюще.

Очень поучительно взглянуть на бизнесы, пережившие два рыночных цикла и более. Придумать и вывести на рынок нечто замечательное – большое достижение. Перейти к идее второго поколения и пережить один или два спада – великое достижение. Устойчивостью своего успеха компании в большей степени обязаны умам своих людей, чем блеску продуктов. А кроме умов, это еще упорный труд, дисциплина и настойчивость. В трудное время люди становятся еще упорнее и изобретательнее. Помнить о прошлом важно, но не в виде хроники событий, а для извлечения уроков. Эти уроки дают импульс движению вперед.

Урок 50

Юмор: расслабьтесь, это всего лишь работа

Чувство юмора – умение посмеяться над тем, что вы должны были получить, но не получили.

Лэнгстон Хьюз, американский поэт, прозаик, драматург

Жизнь – трудная штука. Поэтому иногда надо просто расслабиться и от души похохотать. Смех приносит катарсис и облегчение.

В своей книге «Клинтон и я» юморист Марк Кац рассказывает, как убеждал Билла Клинтона начать свою речь на годовом собрании Alfalfa Club, состоявшем из представителей медиа и бизнесменов, с шутки. Дело было в 1995 году, сразу после выступления Клинтона с посланием к Конгрессу, которое продолжалось один час и двадцать одну минуту – и в этой связи подверглось всеобщей критике. Кац считал, что если Клинтон поставит перед собой кухонный таймер для варки яиц, то покажет себя не лишенным чувства юмора человеком, отдающим отчет в собственной склонности к многословию. Клинтон воспротивился таймеру в самом начале, но поставил его перед собой, отвечая на один из вопросов. Это оказалось самой удачной шуткой вечера. Клинтон был продолжателем традиции многих президентов, для которых юмор был главным средством создания контакта с любой аудиторией – вне зависимости от ее партийной принадлежности. (20)

Великий уравнитель

Не стоит считать, что юмор не соответствует высоте вашего положения. Наверное, лучшим шутником из обитателей Белого дома был Рональд Рейган: бывший актер имел в своем багаже массу веселых историй для того, чтобы создать непринужденную обстановку или подчеркнуть сказанное. Юмор – великий уравнитель, который одинаково действует на всех. Хотя понятие о смешном разнится в разных культурах, общим является желание посмеяться. Лидер обязательно должен обладать чувством юмора и поощрять его проявления на работе. Юмор можно использовать в качестве помощи в руководящей работе: он укрепляет связи между людьми, улучшает настроение и как результат способствует более плодотворной работе. Вот несколько способов разрядить обстановку на рабочем месте.

Подшучивайте над собой. Юмор хорошо помогает президентам, поскольку делает их доступнее, человечнее и ближе каждому из нас. Очень удачно острил Джон Кеннеди, причем часто – в свой собственный адрес. После провала операции в заливе Свиней он заметил: «У успеха множество отцов, а неудача – всегда сирота». Он, правда, признал свое «отцовство» в

этом случае – и его популярность резко пошла вверх. Используя юмор, менеджеры должны сначала посмеяться над собой и лишь потом – над другими. Делая себя мишенью для шутки, можно признать собственные слабости и, следовательно, дать возможность указать на недостатки других. Не забывайте: с юмором можно относиться к чертам, связанным с работой, но никак не к личным качествам. Например, можно подшучивать над рабочими привычками, ни в коем случае не затрагивая образ жизни.

Поощряйте чувство юмора в людях. Бывший лидер большинства в Сенате и кандидат в президенты Боб Доул обладал потрясающим остроумием. Его речи пестрили шутками по поводу самого себя, супруги и политического процесса в целом. В жизни на его долю выпало немало страданий. Большую ее часть он оставался частично парализованным из-за тяжелого боевого ранения, полученного в Италии более шестидесяти лет назад. Хотя эти раны и заставили его покончить со спортом и отказаться от надежд на карьеру, они не лишили готовности помогать окружающим. Его остроумие показывает человека, который научился извлекать уроки из трудностей. Его пример говорит нам о том, что, будучи несправедливой, жизнь в то же время может оставаться насыщенной – и в ней всегда есть место юмору.

Пусть людям будет комфортно. Кроме приверженности к упорному труду и железной дисциплине, одним из секретов успеха Джея Лено (популярный американский телеведущий. – Прим. пер.) является его отношение к своим сотрудникам. В статье о нем, опубликованной в журнале Forbes, говорится, что в общении с коллегами он выглядит точно так же, как на экране: простым и приятным. Лояльности его сотрудников помогает хорошее отношение и готовность помочь со стороны шефа. Будучи шутником, он в то же время похож на руководителя оркестра, который вдохновляет людей. Не каждому менеджеру нужно стремиться в записные остряки, но каждый должен сделать жизнь своих сотрудников достаточно комфортной, чтобы они могли проявлять свои лучшие качества.

Не смешно

Юмор нужен в работе, но есть нечто, категорически недопустимое – плохие шутки. На работе нет места юмору на сексуальные или этнические темы, а также злым или намеренно обидным шуткам. Даже если они исходят от человека, который считает, что они вполне в порядке вещей, они ранят людей, а кроме того, указывают на безразличие автора к чувствам окружающих. Это может привести к возникновению фатального непонимания между менеджером и сотрудником. Помните о том, что работа – общественное пространство, и, будучи менеджером, вы представляете всю организацию. Если есть сомнение по поводу какого-то проявления остроумия – вообще не острите на эту тему. Так же, как нет ничего лучше хорошей шутки в удачный момент, злая шутка в плохой момент способна нанести непоправимый ущерб взаимному доверию.

Облегчение ноши

С учетом вышесказанного можно считать, что юмор уместен на работе, поскольку он может разряжать атмосферу, сообщать ей живость и лишать помпезности. Как говорится, жизнь коротка – так почему бы не сделать ее приятнее? Открытый, доброжелательный юмор неизменно привлекает людей. Все мы хотим приходить на работу с удовольствием, зная, что вносим свою лепту в общий труд. Поэтому расслабьтесь – и улыбнитесь людям.

Эпилог

Чтобы вести людей за собой, иди за ними.

Лао Цзы

Как вы узнали из этой книги, в лидерстве сочетаются самоподготовка и стремление принести пользу людям. То, что вы видите в окружающих, играет большую роль в вашем развитии в качестве руководителя – и в том, какой пример вы подаете другим.

Служите хорошим примером

Прежде чем вести за собой других, научитесь руководить собой. Вам нужно узнать, из какого вы теста. Важна воля и убежденность. В роли руководителя вы должны быть заметны и доступны. Лидеры служат хорошим примером. На самом деле пример – самое главное. Он создает фундамент, на котором может строиться доверие. Ваш пример – это ваш характер в

действии. Слова важны, но дела намного важнее. Спросите себя:

• Как часто я уделяю время размышлениям о том, как я работаю, и как это сказывается на моем коллективе?

• Какой пример я подаю своему коллективу? Был бы этот пример для меня вдохновляющим, если бы я был рядовым работником? Почему «да» или почему «нет»?

• Что я делаю, чтобы стать лучше в качестве руководителя?

• Верят ли люди в мое руководство? Почему «да» или почему «нет»?

• Что я делаю для того, чтобы создать или укрепить доверие к себе со стороны коллектива?

Играйте вашу роль с полной отдачей

Вам нужно понимать, кем вы руководите, и культурную среду, в которой собираетесь руководить. Часто у вас не будет дорожной карты, и преграды на пути будут нередким явлением. Работа руководителя – вовремя заметить их и нацелить коллектив на их устранение. Людям нужно указывать путь, но им не всегда требуются дорожные указатели: лидеры должны указать направление и отойти, чтобы дать людям возможность определить, как именно выполнять работу. Когда люди понимают, как делать, они мотивированы на большую ответственность и делятся своим знанием с окружающими. Спросите себя:

• Что я делаю для того, чтобы люди понимали свою задачу?

• Насколько я убедителен для тех, «чья хата с краю» – людей, не спешащих проявлять себя?

• Как я преодолеваю препятствия на нашем пути?

• Как я делегирую полномочия и ответственность?

• Что я делаю для укрепления атмосферы уверенности?

Трудности

Жизнь атакует с разных сторон. Иногда ее удары валят вас с ног. Нет ничего зазорного в том, чтобы упасть – важно снова встать и продолжить бороться. Когда люди видят это, они вдохновляются примером и следуют ему. Иногда необходимо сотрудничать с людьми, которым неинтересны ни вы, ни ваши идеи. Нужно учиться руководить, не имея на это официальных полномочий. Вы должны доказать, что разбираетесь в своем деле. Нужно использовать свою сообразительность и умение влиять, чтобы люди стали прислушиваться и принимать ваши аргументы.

Спросите себя:

• Насколько хорошо я поощряю альтернативные точки зрения?

• Что я делаю, когда члена моей команды постигает неудача?

• Умею ли я искать решение проблемы вместо раздачи обвинений?

• Показываю ли я достаточно решимости справиться с трудными обстоятельствами? Если да, то как?

• Как я меняю культуру обвинений на культуру решений?

Коллектив прежде всего

Лидеры находятся не в вакууме. Необходимо, чтобы люди ощущали искреннюю и позитивную заботу с вашей стороны. Вы должны быть наставником в достижении успехов. Рассказывайте, убеждайте, ставьте задачи. Организуйте обратную связь. Допустите возможность неудачи – не потому, что вы ее ждете, а потому, что знаете: не бывает успеха без риска. Спросите себя:

• Как мы справляемся с трениями в своем коллективе? Хорошо или плохо?

• Что я должен делать для поддержания атмосферы уверенности?

• Что я могу сделать, чтобы обеспечить правильных людей с правильными задачами на правильных местах?

• Что я могу сделать, чтобы показать, как я ценю свой коллектив?

• Продвигаясь по пути изменений, помним ли мы о прошлом? Если да, то зачем?

Слова благодарности

Написание книги может быть и сольным выступлением, но, как правило, это

коллективный труд. В качестве советника руководителей высшего звена и консультанта я имел честь работать с людьми на всех уровнях управления в больших и малых коммерческих и некоммерческих организациях. Общаясь с ними, я почерпнул многие идеи, которые способствовали формированию моего представления о том, что полезно, а что вредно в процессе образования эффективной команды, создания подразделения или построения целой компании. Успешные лидеры дают людям основания доверять им: как руководителям и как личностям. Я благодарен за то, чему они меня научили.

Мои коллеги из фирмы Right Management/Great Lakes, в первую очередь Джон Хайдке и Сидни Ленц, были полны отличных идей. Их глубокие мысли, а также всесторонняя поддержка и неизменная бодрость духа очень помогли в работе над книгой. Хочу поблагодарить и друзей из Alexcel Group – за индивидуальную и коллективную (чаще – виртуальную) помощь. Благодаря их заинтересованному участию я понял, как важно помогать людям расти и развиваться в руководителей.

Особо стоит отметить заслуги моего агента Джеффа Хермана. Именно Джефф подтолкнул меня к тому, чтобы придать идеям убедительную форму, которая была бы одновременно содержательной и привлекательной для массового читателя. Это оказалось непросто, и Джефф очень этому способствовал. Хочу выразить благодарность моему редактору Кристине Паризи – за ее чувство меры, благодаря которому в книге осталось авторское видение, а содержание стало более понятным и связным.

И, наконец, огромная благодарность моей жене Гэйл Кампанелла – любви всей жизни и неиссякаемому источнику вдохновения. Спасибо тебе!

Примечания

Пролог

1. На основе комментариев Питера Докинса, США (ныне на пенсии), на конференции по лидерству бизнес-школы Уортон 13 июня, 2006.

Часть I

Урок 2: Знать, что вы знаете (и чего – не знаете)

1. Emily Lambert, «Use It Up, Wear It Out», Forbes, March 14, 2005.

Урок 3: Ответственность во главе угла

2. Информация о генерале Майерс и бывшем министре Рамсфелде основана на выпусках новостей NPR, а также на «No cover-up in Tillman’s death», CNN.com, 1 августа, 2007; William Roberts, «Rumsfeld, Myers Deny Covering Up Tillman’s Death (Update 1), Bloomberg.com, 1 августа, 2007; и Paul von Zeilbauer, «Panel Queries Rumsfeld on Tillman Battle Death», New York Times, 2 августа, 2007.

3. Джо Скарборо, интервью Криса Мэттьюза, Hardball, MSNBC, 3 октября, 2006.

4. Информация о генерале Майерсе и бывшем министре Рамсфелде.

5. James Rainey, «Times Publisher Seeks to Mend Rift», Los Angeles Times, 21 сентября, 2006.

6. Bob Woodward, State of Denial (New York: Simon & Schuster, 2006); Боб Вудворд, интервью Терри Гросс, Fresh Air, National Public Radio, 4 октября 2006.

Урок 4: Мужество: защищайте свои убеждения

7. Stephanie Murray, «Sale Possible for Book Retailer», Ann Arbor News, 20 марта, 2008.

Урок 5: Проверьте ваше эго

8. Duff Wilson and Michael S. Schmidt, «Waxman Regrets Hearing Was Held», New York Times, 15 февраля, 2008. Аналогия между Капитолийским холмом и игровым полем впервые использована CNNSI.com, 13 февраля, 2008.

Урок 6: Внимательно посмотритесь в зеркало

9. Говард Шульц в письме сотрудникам Starbucks, приведено по Wall Street Journal, 7 января, 2008.

10. Michael M. Grynbaum, «Starbucks Takes a 3-Hour Coffee Break», New York Times, 27 февраля, 2008.

11. Robert S. Kaplan, «The Tests of a Leader: What to Ask the Person in the Mirror?»,

Harvard Business Review (Январь 2007).

12. Там же.

13. J. Lynn Lunsford, «Brian H. Rowe: His Engines Powered Major Jets and Dominance for Aerospace Titan», Wall Street Journal, 24 февраля, 2007.

14. Jeff Bailey, «Family Hands Off Its Business, and Its Philosophy», New York Times, 24 февраля, 2007.

Урок 8: Сделайте свое присутствие ощутимым

15. Peter Senge, Joseph Jaworski, C. Otto Scharmer, and Betty Sue Flowers, Presence: An Exploration of Profound Change in People, Organizations, and Society (New York: Currency, 2005).

16. Лэрри Боссиди, речь на форуме Fortune (журнала) на конференции «Жить лидерством» в Атланте 5 ноября, 2005.

Часть II

Урок 9: Коммуницируйте! Коммуницируйте! Коммуницируйте!

1. Frances Hesselbein, Hesselbein on Leadership (San Francisco: Jossey-Bass, 2002), с. 54–55.

Урок 10: Прислушивайтесь к идеям

2. Damon Darlin, «H.P. Tries to Create Printers That Love the Web», New York Times, 9 апреля, 2007. Описанный в статье руководитель Hewlett-Packard – Вайомеш А. Джоси, старший вице-президент по принтерному оборудованию.

Урок 11: Задавайте вопросы

3. David Whitford, «The Strange Existence of Ram Charan», Fortune, 30 апреля, 2007.

4. Автор выражает благодарность кандидату наук Джону Хайдке из Right Management/Great Lakes за его богатые идеи, высказанные при подготовке этих вопросов. Большая часть этой главы была впервые опубликована в виде комментария (авторство Джона Бальдони) для CIO.com, июль, 2007. Использовано с разрешения.

Урок 12: Обратная связь

5. «Goldman Sachs», Wall Street Journal, 13 октября, 2006.

6. Nic Patton, «Leaders Don’t Listen, Don’t Manage and Don’t Have a Clear Vision», Management Issues News [Ken Blanchard Group] (19 июня, 2006).

7. Marshall Goldsmith, «Feed Forward», Leadership Excellence (Февраль 2003).

8. «National Public Radio», New York Times, 13 октября, 2006.

Урок 14: Влияние: вовлекать людей в работу

9. Joel DeLuca, Political Savvy (Philadelphia: Evergreen Press, 1999).

Урок 15: Влияние без властных полномочий

10. «Миф об иерархии» берет начало в идеях о различиях между законодательной и исполнительной властью, о которых автор и консультант Джим Коллинс высказывались на конференции по лидерству бизнес-школы Уортон 13 июня 2006 года. Эти идеи содержатся также в Jim Collins, Good to Great and the Social Sectors: A Monograph to Accompany Good to Great (New York: HarperCollins, 2005).

11. Louis V. Gerstner, Who Said Elephants Can’t Dance? (New York: HarperBusiness, 2002).

12. Автор выражает благодарность Саре Джейн Радин из Performance Advantage Systems за ее идеи, которые помогли написанию этой главы.

Урок 16: Умение побеждать

13. Erik Schonfeld, «GE Sees the Light», Business 2.0 (Июль 2004).

14. Christina Hoag, «Ad School, Firm Form Education Alliance», Miami Herald, 18 июня, 2004.

15. Bridget Finn, «How to Be Creative (but Not Too Creative)» Business 2.0 (Июнь 2004).

Урок 17: Жизненно важные связи

16. Стэнли Бинг – автор бестселлеров и колумнист Fortune. Это – псевдоним действующего руководителя высшего звена.

Урок 18: Управляйте (и руководите)

17. Chris Lowney, Heroic Leadership (Chicago: Loyola Press, 2003).

18. Информация получена с сайта www.michiganradio.org.

19. Джон Лэсситер, интервью Терри Гросса, Fresh Air, National Public Radio, 8 июня, 2006.

20. Автор выражает благодарность Саре Эли из Института Растений Мичиганского университета за помощь в написании этой главы.

Урок 21: Руководство инновациями

21. «Real Virtuality», The Economist, 3 июня, 2006.

22. Там же.

23. Fast Company's The Rules of Business (New York: Currency (Doubleday, 2005)

24. John Carreyrou and Barbara Martinez, «Research Chief Stirs up Merck by Seeking Aid from Outsiders», Wall Street Journal, 7 июня, 2006.

25. Fast Company's The Rules of Business, с. 29.

26. Carreyrou and Martinez.

Урок 23: Делегируйте работу на результат (и работайте на него сами)

27. Автор благодарит кандидата наук Сидни Ленц из Right Management/Great Lakes за помощь в теме «делегирование работы на результат».

Урок 24: Руководство в кутерьме

28. Tom Wolfe, The Right Stuff (New York: Bantam (reissue), 2001).

29. Geoffrey Colvin, «Who Wants to Be the Boss?» Fortune, 20 февраля, 2006.

30. Alan Deutschman, «The Fabric of Creativity», Fast Company (Декабрь, 2004).

Урок 25: Принимайте близко к сердцу (иногда)

31. Taylor Branch, At Canaan's Edge: America in the King Years 1965–1968 (New York: Simon & Schuster, 2006).

32. Carol Hymowitz, «Technology CEO Shares Advice», Wall Street Journal, 20 марта, 2006.

33. Elle Andra-Warner, The Mounties (Canmore, Alberta: Altitude Publishing, 2004.)

34. Branch, с. 96–98.

Часть III

Урок 27: Снятие напряженности

1. Robert M. Utley, «Sitting Bull», MHQ: The Quarterly Journal of Military History, Vol.V, No. 4 (лето 1993) приводится по Stephen B. Oates and Charles J. Errico, Portrait of America Volume Two: From 1865 (Boston/New York: Houghton-Mifflin, 2007).

Урок 28: Расположите к себе врагов

2. Lee Hamilton, «Should the U.S. negotiate with its enemies?» New York Times Upfront 22 октября, 2006.

Урок 29: Кризисное управление

3. Текст речи премьер-министра Тони Блэра, произнесенной днем в четверг в его резиденции на Даунинг-стрит, Associated Press, 8 июля 2005.

4. Winston Groom, 1942: The Year That Tried Men's Souls (New York: Atlantic Monthly Press, 2005), [Цитата из Jonathan M.Wainwright, General Wainwright's Story (Garden City, NY: Doubleday, 1945)].

Урок 30: Ловушка противоречий

5. John Merrow, «Merrow Report: Rebuilding a District», NewsHour with Jim Lehrer, PBS, 6 апреля, 2006.

6. Там же.

Урок 31: Плохие новости

7. Carol Hymowitz, «Into the Lead: Should CEOs Tell Truth About Being in Trouble, Or Is That Foolhardy?» Wall Street Journal, 15 февраля, 2005.

Урок 32: Убеждение неубеждаемых

8. David McCullough, John Adams (New York: Simon and Schuster, 2001).

Урок 33: Отношение к поражению

9. Ellen McGirt, «Al Gore's $100 Million Makeover», Fast Company (июль 2007); Staff «Al Gore, Inc.», Fast Company (июль 2007); Marc Gunther and Adam Lashinsky, «Al Gore's Next Act: Planet Saving VC», Fortune, 13 ноября, 2007.

10. Gunther and Lashinsky.

11. Часть этой главы впервые опубликована в виде комментария (авторство Джона Бальдони) для CIO.com, июль, 2006. Использовано с разрешения.

Урок 34: Упорство: продолжайте трудиться

12. Janet Adamy, «In Bid to Boost Flagship Brand, Heinz Courts a Golden Customer», Wall Street Journal, 28 июня, 2006.

Урок 36: Адаптивность: все изменяется, в том числе руководители

13. Цитата из Al Calarco and Joan Gurvis, Adaptability: Responding Effectively to Change (Greensboro, NC: Center for Creative Leadership Press, 2006) приведена по «Adaptability: A Leadership Imperative: What Is Adaptability?» Leading Effectively for Center for Creative Leadership.

Урок 37: Прощать (Но не забывать)

14. Thomas J.Watson, цитата приведена по thinkexist.com.

Урок 38: Избегайте поиска виноватых

15. Bob Dole, One Soldier's Story: A Memoir (New York: HarperCollins, 2005).

16. Цитата приводится по Bartleby.com, который ссылается на Columbia Encyclopedia and New York Times, 31 октября, 1971.

Урок 39: Обсуждайте позиции, а не ценности

17. Sharon Begley, «The Key to Peace In Mideast May Be «Sacred Values», Wall Street Journal, 25 августа, 2006.

18. Там же.

19. Keith Olbermann, Countdown, MSNBC, 28 февраля, 2006.

Урок 40: Твердость духа

20. Michael Wilbon, «25 Years Ago: Jordan, Worthy, Ewing and Oh My!» Washington Post, 25 марта, 2007.

Урок 41: Выпускание пара

21. Harris Interactive/Randstad USA, Job Bites (2006); Kathryn Harris, «Rude Awakening», USC Marshall School of Business release, 10 марта 2006, цитата из Christine Porath and Christine Pearson, «On the Nature, Consequences and Remedies of Workplace Incivility: No Time for Nice? Think Again», Academy of Management Executive (февраль, 2006).

Часть IV

Урок 42: Воспитание коллективной уверенности

1. Отчет о сезоне 2006 года команды Detroit Tiger season основан на сообщениях Detroit Free Press, Detroit News, Ann Arbor News того же периода.

Урок 43: Управление разногласиями

2. Martin Peers, «Tuning Up Time Warner», Wall Street Journal, 11 декабря, 2003.

3. Peter Senge, The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization (New York: Currency Paperback, 1990, 1994).

4. Там же.

Урок 45: Все, что вам нужно, – это любовь

5. David Halberstam, The Fifties (New York: Simon & Schuster, 1993).

6. David Kirkpatrick, «Chipping Away at Intel», Fortune, 1 ноября, 2004.

7. David Stafford, Ten Days to D-Day (New York: Little, Brown & Company, 2003)

8. Jon Meacham, Franklin and Winston (New York: Random House, 2003).

9. Geoffrey C.Ward, A First-Class Temperament: The Emergence of Franklin Roosevelt (New York: Harper & Row, 1989).

10. Часть этой главы впервые опубликована в виде комментария (авторство Джона Бальдони) для CXO Media в марте 2005. Использовано с разрешения.

Урок 47: Харизма: как будто само собой

11. Gordon R. Sullivan and Michael Harper, Hope Is Not a Method (New York: New York Times Books, 1996).

12. John Maxwell, лекция на конференции «Жить лидерством» 5 ноября 2005 года в Атланте; John C. Maxwell, Thinking for a Change (Atlanta, GA: Center Press, Inc., 2003).

13. На тему размышления хорошо пишут Далай-дама, Джон Максвелл и Тик Ньят Хань.

Урок 48: Скромность: отойдите в тень

14. Jeff Bailey, «JetBlue Begins Reimbursing Stranded Passengers», New York Times, 20 февраля, 2007.

15. Там же.

16. Thomas M. Burton, «By Learning from Failures, Lilly Keeps Drug Pipeline Full», Wall Street Journal, 21 апреля, 2004.

17. Часть этой главы впервые опубликована за подписью Джона Бальдони в Wharton Leadership Digest (Март 2007). Используется с разрешения.

Урок 49: Помнить прошлое

18. Charlemagne, «Harrying the Nazis», The Economist, 22 января, 2005.

19. John U. Bacon, America’s Corner Store (San Francisco: John Wiley & Sons, 2004).

Урок 50: Юмор: расслабьтесь, это всего лишь работа

20. Mark Katz, Clinton & Me: Real Life Political Comedy (New York: Hyperion, 2004).

21. Marc Gunther, «The MVP of Late Night», Fortune, 23 февраля, 2004.