

Harvard Business Review



Как стать эффективным руководителем



Топ-менеджер и его время, или Кому достанется обезьяна?

Уильям Онкен-младший, Дональд Уосс

Остерегайтесь перегруженных менеджеров

Хейк Бруч, Сумантра Гошал

Чем на самом деле занимается эффективный топ-менеджер

Джон П. Коттер

Как вырастить корпоративного атлета

Джим Лоэр, Тони Шварц

Как менеджерам не тратьть время попусту

Рональд Ашкеназ, Роберт Шаффер

Лидеры и лидерство: мнение экспертов

Харрис Коллингвуд и Джулия Кебай

Топ-коучинг: прямая и реальная угроза

Стивен Берглас

Как уберечь менеджеров-новичков от них самих

Кэрол Уокер



ИДЕИ, КОТОРЫЕ РАБОТАЮТ

классика

Harvard Business Review



Как стать эффективным руководителем

Серия книг «Классика Harvard Business Review»

Журнал *Harvard Business Review* — основной источник информации для целеустремленных менеджеров и бизнесменов всего мира. Цель издания серии — предоставить фундаментальную информацию, которая нужна для того, чтобы оставаться конкурентоспособными в условиях быстро меняющегося мира. В серию вошли лучшие статьи журнала *Harvard Business Review*—исследования выдающихся мыслителей и ученых, чьи труды определили облик целой области знания, а также работы восходящих звезд современного бизнеса, открывающих для нас новые идеи и концепции.

В ближайшее время в серии «Классика Harvard Business Review» выйдут следующие книги:

Измерение результативности компании
Как сбалансировать работу и личную жизнь
Корпоративное управление
Креативное мышление в бизнесе
Лидерство
Лидерство в бурные времена
Практика построения цепочки создания стоимости
С чего начинается лидер?
Слияния и поглощения
Управление в условиях кризиса
Управление персоналом

Harvard
Business
Review

ON

**BECOMING A HIGH PERFORMANCE
MANAGER**

A HARVARD BUSINESS REVIEW PAPERBACK

Серия «Классика
Harvard Business Review»

Как стать эффективным руководителем

Перевод с английского



Москва
2005

УДК 65.011
ББК 65.290-
2 К16

Редакция выражает благодарность Н. Лауфер,
старшему редактору *Harvard Business Review* — *Россия*,
за помощь в подготовке книги.

Перевод Ю. Леоновой, А. Силонова, Е. Григорьянц

Научный редактор В. Никишкин

Редакторы П. Суворова, Н. Барановская

К16 Как стать эффективным руководителем / Пер. с англ. — М.:
Альпина Бизнес Букс, 2005. — 160 с. — (Серия «Классика Harvard
Business Review»)

ISBN 5-9614-0193-6

Кому действительно принадлежит время топ-менеджера? Чем на самом деле занимается эффективный руководитель? Какую угрозу может представлять топ-коучинг? Как вырастить корпоративного атлета? Ответы на эти и другие вопросы об эффективном руководстве дают ведущие мировые эксперты в области лидерства. В книге приводится множество случаев из практики, иллюстрирующих точки зрения экспертов, что облегчает практическую реализацию идей авторов.

Книга будет интересна топ-менеджерам, владельцам компаний, а также преподавателям и студентам управленческих специальностей вузов.

УДК 65.011
ББК 65.290-2

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав.

ISBN 5-9614-0192-8 (серия «Классика
HBR») ISBN 5-9614-0193-6 (рус.) ISBN 1-
59139-129-6 (англ.)

© Harvard Business School
Publishing Corporation, 1998,
1999, 2000, 2001 Published by
arrangement with Harvard
Business School Press.
© Перевод, оформление.
ООО «Альпина Бизнес Букс»,
2005

Содержание

<i>Топ-менеджер и его время, или Кому достанется обезьяна?</i> Уильям ОНКЕН-МЛАДШИЙ, ДОНАЛЬД УОСС	9
<i>Остерегайтесь перегруженных менеджеров</i> ХЕЙК БРУЧ, СУМАНТРА ГОШАЛ	23
<i>Чем на самом деле занимается эффективный топ-менеджер</i> ДЖОН П. КОТТЕР	43
<i>Как вырастить корпоративного атлета</i> ДЖИМ ЛОЭР, ТОНИ ШВАРЦ	68
<i>Как менеджерам не тратить время попусту</i> РОНАЛЬД АШКЕНАЗ, РОБЕРТ ШАФФЕР	90
<i>Лидеры и лидерство: мнение экспертов</i> ХАРРИС КОЛЛИНГВУД и ДЖУЛИЯ КЕБАЙ	106
<i>Топ-коучинг: прямая и реальная угроза</i> СТИВЕН БЕРГЛАС	123
<i>Как уберечь менеджеров-новичков от них самих</i> КЭРОЛ УОКЕР	137
<i>Об авторах</i>	152
<i>Указатель</i>	156

Топ-менеджер и его время, или Кому достанется обезьяна?*

Уильям Онкен-младший,
Дональд Уосс

Большинство менеджеров чувствуют себя перегруженными. У них чересчур много проблем — слишком много обезьян — на их спинах. И слишком часто они говорят о том, что им не хватает рабочего времени, тогда как их подчиненным нередко нечем его заполнить. Таков распространенный феномен, описанный покойным Уильямом Онкеном-младшим и Дональдом Уоссом в 1974 году. Они рассказали занимательную историю о раздавленном заботами менеджере, который неосознанно взвалил на себя все проблемы своих подчиненных. Если, например, у сотрудника возникло затруднение, а менеджер заявляет: «Давай-ка я обдумаю это и сообщу тебе решение», обезьяна тотчас же перепрыгивает с шеи подчиненного на спину начальника. Эта статья посвящена тому, как управлять подчиненными, не позволяя их обезьянам покидать свое место. В ней изложены рекомендации, как кормить обезьяну и содержать ее, а также описаны способы, которые позволят менеджерам передать инициативу своим сотрудникам.

В приведенном после статьи комментарии Стивен Кови касается двух тем: неизменной актуальности этой проблемы и развития теории организации времени в целом в наши дни. Те, кто занимается теорией менеджмента, и те, кто ее реализует, понимают проблему одинаково: руководитель

* Перепечатано с разрешения *Harvard Business Review*— *Россия*. Перевод А. Силонова.

не может просто-напросто взять и вернуть обезьяну обрат-, но. Прежде всего подчиненного следует подготовить, а это тяжелая и сложная работа, заключающаяся в том, что босс должен развивать своих сотрудников и налаживать с ними доверительные отношения.

И, как отмечает Кови, возможно, эта статья более важна и значима сегодня, чем 25 лет назад, так как она выполняет роль иерихонской трубы, которая разбудит менеджеров, рискующих взвалить на себя слишком много обезьян.

Почему руководителю обычно не хватает рабочего дня, тогда как подчиненным подчас нечем его заполнить? Чтобы ответить на этот вопрос, внимательно рассмотрим структуру рабочего времени менеджера. Мы сразу увидим, что в ходе своей деятельности он вступает в отношения трех разных типов — с начальством, другими менеджерами и подчиненными. Это позволяет нам разделить временной ресурс руководителя на три компонента:

Время менеджера, которым распоряжается его босс, — часть временного ресурса, которая расходуется на деятельность, навязываемую начальством. Если менеджер пренебрегает этими обязанностями, его ждет наказание.

Время, которое забирает система, — часть временного ресурса, затрачиваемая на выполнение просьб других менеджеров. Пренебрежение этой деятельностью также влечет за собой расплату, хотя не столь скорую и, возможно, опосредованную.

Время, которое менеджер тратит на собственные инициативы, — часть временного ресурса, которую менеджер расходует на реализацию собственных замыслов и выполнение обязанностей, взятых им на себя добровольно. Однако некоторую долю этого запаса «съедают» подчиненные — назовем это *временем, которым распоряжаются подчиненные*. То, что остается, — *время, распределяемое по собственному усмотрению*. Разумеется, невыполнение собственных замыс-

лов не сопровождается дисциплинарными взысканиями: ни начальство, ни система не могут наказать менеджера за пренебрежение обязанностями, о которых знает лишь он сам.

Чтобы согласовать между собой все составляющие, менеджеру необходимо установить и поддерживать контроль содержания и расходования своего временного ресурса. Поскольку требования, предъявляемые руководством и системой, обязательны к исполнению, эти составляющие менеджеру неподвластны. Единственный компонент, который оставляет простор для маневра, — это время, затрачиваемое на собственные инициативы.

И тут основная задача менеджера — максимально увеличить время, расходуемое по собственному усмотрению, и минимизировать или даже свести к нулю ту часть, которую отнимают

Подставляя свою спину для очередной обезьяны, менеджер добровольно меняет места со своим подчиненным.

подчиненные. Полученный выигрыш поможет менеджеру успешнее выполнять требования начальства и системы. Между тем большинство менеджеров даже не подозревают, сколько драгоценных часов они теряют, решая задачи своих подчиненных. Чтобы продемонстрировать, как возникают такого рода проблемы и что делать с ними руководителю, мы используем образа «обезьяна на спине», уподобив проблемы обезьянам, которые так и норовят поскорее сбежать от своего хозяина и оседлать его босса.

У кого останется обезьяна?

Менеджер идет по коридору и встречает своего подчиненного. Сотрудник по фамилии Джонс, едва успев поздороваться с руководителем, заводит такой разговор: «Кстати, у нас там возникла проблема. Дело в том, что...»

Слушая Джонса, менеджер понимает, что: а) он в принципе может помочь подчиненному; б) он не в состоянии решить проблему мгновенно. В результате менеджер отвечает: «Хорошо,

что вы мне об этом сказали. Сейчас мне некогда, но я подумаю и сообщу вам, что тут можно сделать». И они расходятся каждый по своим делам.

У кого на спине сидела обезьяна до этого разговора? У подчиненного. А после разговора? Правильно, у менеджера. В тот момент, когда обезьяна перепрыгивает на спину руководителя, он начинает расходовать свой временной ресурс на решение проблем подчиненных. И длится это до тех пор, пока обезьяна не вернется к своему законному владельцу, обязанному о ней заботиться. Подставив обезьяне свою спину, менеджер добровольно занимает положение подчиненного своих подчиненных. Наш герой сделал две вещи, которые обычно руководители требуют от своих сотрудников: он принял на себя ответственность за решение проблемы и пообещал отчитаться о выполнении задания.

Джонс наверняка позаботится о том, чтобы руководитель не забыл о своих обещаниях, — он заглянет к менеджеру в кабинет и весело спросит: «Ну как там наши дела?» Вот вам и контроль за выполнением порученной работы!

Рассмотрим иной вариант. Допустим, выслушав аналогичный рассказ о проблеме от другого подчиненного (назовем его Джонсон), менеджер говорит: «Хорошо, изложите проблему в письменном виде». В этой ситуации обезьяна как будто остается на спине у подчиненного, поскольку следующий ход за ним. Но обратите внимание: она уже приготовилась к прыжку. Действительно, исполнительный Джонсон послушно пишет электронное письмо и нажимает на кнопку «Отправить», после чего руководитель обнаруживает послание в своем почтовом ящике и читает его. За кем теперь ход? За руководителем. Если менеджер в ближайшее время не сделает то, чего от него ждет подчиненный, он получит очередное напоминание (еще одна форма контроля за исполнением!) Чем дольше будет тянуть менеджер с ответными действиями, тем большее нетерпение станет проявлять Джонсон, а главное, тем более виноватым будет чувствовать себя руководитель, ведь его «долговые обязательства» перед подчиненным растут!

А вот еще одна ситуация. На этот раз свою проблему излагает Смит: ему поручено организовать маркетинговую акцию. Обсудив задачу, менеджер предлагает: «Как только понадобится моя помощь, дайте мне знать».

Опять-таки обезьяна изначально сидит на спине у подчиненного. Но долго ли это продлится? Смит понимает, что не может просить о помощи, пока его предложения не получат одобрения менеджера. Кроме того, подчиненный по опыту знает, что руководитель, получив эти предложения, скорее всего, по-настоящему займется ими лишь по прошествии нескольких недель. На чьей спине в этом случае сидит обезьяна? Кто кого при этом контролирует? Впрочем, одно ясно уже сейчас: усилия тратятся впустую, дело не движется.

Четвертого подчиненного, Рида, только что перевели из другого подразделения компании — ему поручено создать новое направление и стать его руководителем. Приглашая Рида обсудить его будущую работу, руководитель говорит: «Перед встречей я набросаю основные тезисы, и мы их рассмотрим».

Итак, перед сотрудником официально поставлена задача, на него возложена полная ответственность за проект, но первый шаг все-таки за руководителем. И пока менеджер не сделает этот шаг, обезьяна останется при нем, а подчиненный будет бездействовать.

Почему так происходит? Дело в том, что во всех описанных случаях и руководитель, и подчиненный с самого начала подразумевают, что речь идет об их общей проблеме. Обезьяна, таким образом, располагается на двух спинах сразу — ей остается только выбрать, где именно прочно обосноваться. И каждый раз подчиненный избавляется от нежелательной ноши, а у менеджера появляется еще один подопечный. Правда, иногда удается выдрессировать обезьяну так, чтобы она не делала попыток переместиться на спину босса. Но разве не проще запретить ей оседлывать двоих?

Кто на кого работает?

Предположим, все четыре сотрудника ценят время своего руководителя и каждый внимательно следит за тем, чтобы не «одарить босса» более чем тремя обезьянами за день. Таким образом, к концу рабочей недели менеджера облепляют 60 назойливых животных. Это означает, что он не в состоянии заниматься ни одной из задач — постоянно приходится перетасовывать их, определяя наиболее приоритетные.

В пятницу вечером, закрывшись в своем кабинете, бедный менеджер с тоской перебирает варианты, а недовольные Смит, Рид, *Менеджер прозрел: он Джонс и Джонсон ждут за дверью, понимает, что, пытаясь чтобы до наступления выходных еще наверстать упущенное, раз напомнить шефу о необходимости отстают все больше и больше. действовать побыстрее.* Вообразите, в каких выражениях они при этом будут о нем отзываться: «Вот где у нас узкое место! Да он просто не в состоянии ничего придумать! Удивительно, как таким нерешительным людям удается занимать столь высокие должности...»

А бедный менеджер, словно поднявшись на вершину горы, теперь ясно видит, что, чем больше обязанностей он берет на себя, тем меньше ему удастся сделать. Он не может сделать очередной шаг из-за недостатка времени: оно почти полностью уходит на выполнение требований его собственного руководителя и системы. Чтобы лучше справляться с этими задачами, нужно хоть немного свободного времени из резерва, оставленного для использования «по собственному усмотрению», но его растаскивает суетливая обезьянья стая. Менеджер попадает в порочный круг.

Отчаявшись, руководитель просит секретаршу передать всем четверым, что сможет встретиться с ними только в понедельник. В семь вечера он наконец уезжает домой с твердым намерением вернуться в офис на следующий день, чтобы за уикенд разгрести накопившуюся гору дел. В субботу, с утра пораньше, он приезжает на работу и, выглянув в окно, замечает на лужайке для гольфа группу из четырех человек, занятых полноценным отдыхом... Вы, наверное, догадались, кто эти четверо?

Вот оно что! Теперь до менеджера доходит, кто на кого работает. Более того, он понимает, что, если действительно разберется с накопившимися делами за выходные, это очень понравится подчиненным и каждый из них с удовольствием будет навешивать на него все больше и больше обезьян. Короче говоря, наш менеджер прозрел: он понял, что, пытаясь наверстать упущенное, отставал все больше и больше.

Он пулей вылетает из своего кабинета, будто спасаясь от чумы. Чем он теперь займется? Будет наверстывать упущенное, но совсем в другой области, например, проведет выходные с семьей, чего не делал уже много лет. (Неплохой, кстати, вариант расходования времени «по собственному усмотрению».)

В понедельник, великолепно отдохнув и прекрасно выспавшись, менеджер отправляется на работу, имея четкий план действий. В его рабочем графике отныне нет места «времени, которым распоряжаются подчиненные». Ликвидация этой «статьи расхода» позволяет увеличить временной ресурс, который можно использовать по собственному усмотрению. Конечно, какое-то время придется тратить на общение с подчиненными, ведь нужно убедиться, что те вполне овладели трудным, но необходимым искусством полноценного ухода за обезьянами. Из появившегося у менеджера «своего» времени можно будет также выкроить солидный отрезок для того, чтобы лучше справляться с требованиями босса и системы. На перестройку, возможно, уйдет не один месяц, но это не должно его пугать, поскольку преимущества новой схемы распределения времени огромны. Теперь главная цель менеджера — управлять своим временем.

Прощание с обезьянами

В понедельник менеджер приходит на работу довольно поздно. Джонс, Джонсон, Смит и Рид уже собрались у двери его кабинета, горя желанием напомнить боссу о своих обезьянах. Он поочередно вызывает их в кабинет. Посадив очередную обезьяну между собой и сотрудником, менеджер вместе с ним решает, что

нужно предпринять, чтобы следующий ход передать подчиненному. С некоторыми обезьянами не так-то просто разобраться. В особо сложных случаях менеджер может даже отложить принятие решения — пусть обезьяна подремлет на спине у подчиненного (там ей будет ничуть не хуже, чем на спине начальника), а завтра тот снова пойдет к боссу, и они продолжат совместные поиски правильного хода.

Завершив беседу, руководитель с удовольствием наблюдает, как очередная обезьяна, удобно устроившись на плече Джонса (Рида, Смита...), покидает его кабинет. Теперь сотрудники уже не поджидают менеджера под дверью кабинета — это он ждет, пока кто-нибудь из них к нему обратится. Впрочем, отлично понимая, что конструктивное вмешательство — вещь нелишняя, шеф нет-нет да и заглянет в комнату подчиненного, чтобы добродушно поинтересоваться: «Ну как там наши дела?» При этом руководитель расходует время «по собственному усмотрению», а подчиненный — согласно требованиям босса.

На следующий день, когда в назначенный час сотрудник с обезьяной на спине явится к начальнику, тот изложит ему новые правила игры.

- Пока я помогаю вам решить эту или какую-либо иную проблему, она ни на секунду не перестает быть вашей, и только вашей. Ведь если она становится моей, то вы от нее избавляетесь. А как я могу помочь человеку, у которого нет проблем?
- Когда наша беседа закончится, проблема исчезнет из моего кабинета так же, как она здесь появилась, — вместе с вами. Вы можете просить моей помощи в назначенное для этого время, и тогда мы вместе определим, каким должен быть следующий шаг и с чьей стороны.
- В тех редких случаях, когда следующий шаг буду обязан сделать я, решение мы примем совместно. Сам, в одиночку, я больше и пальцем не пошевелю.

Эту схему начальник доводит до каждого подчиненного, и когда за последним из них закрывается дверь, он вдруг осознает, что больше нет необходимости держать дверь закрытой: обезьян

возле него нет. Они, конечно, вернуться, но лишь тогда, когда он их пригласит, сверившись с записями в своем органайзере.

Передача инициативы

Итак, у менеджера есть возможность вернуть навязанную ему обезьяну настоящему хозяину, однако следует отметить важную вещь: прежде чем поощрять инициативность подчиненного, руководитель должен убедиться, что тот в принципе ее проявляет. Если менеджер допустит, чтобы инициатива перешла к нему, он может распрощаться со временем, которое расходует по собственному усмотрению: оно будет целиком посвящено проблемам подчиненных.

Следует также помнить, что менеджер и его подчиненный не могут одновременно продвигать одну и ту же инициативу. Слова: «Босс, у нас проблема» — сигнал опасности, который должен насторожить начальника: это значит, что обезьяна сидит сразу на двух спинах.

В отношениях с руководством и системой можно выделить пять уровней инициативности менеджера (их типичные проявления расположены в порядке возрастания), когда он:

- 1) ждет прямого указания;
- 2) спрашивает, что нужно делать;
- 3) предлагает свой план, который затем реализует;
- 4) действует самостоятельно, по ходу дела спрашивая совета;
- 5) действует самостоятельно и представляет отчет о проделанной работе.

Естественно, руководитель, обладающий достаточным уровнем профессионализма, не должен довольствоваться вариантами 1 и 2. Если он выбирает вариант 1, то утрачивает контроль над тем, чем заполнено и как расходуется время, предназначенное для выполнения требований босса и системы. Фактически такой менеджер теряет право быть недовольным порученным ему заданием и установленными сроками исполнения. Действуя по

схеме 2, менеджер может контролировать сроки, но не содержание работы. Если же его инициативность соответствует уровням 3, 4 или 5, ему подконтрольны и содержание работы, и фактор распределения времени. И естественно, максимум свободы получает тот, кто находится на уровне 5.

В отношениях с подчиненными менеджер должен преследовать две цели. Во-первых — пресекать их попытки действовать по схемам 1 и 2, чтобы у подчиненных не оставалось иного пути, кроме как все лучше и лучше постигать концепцию «завершенной работы персонала» (Completed Staff Work — CSW). Во-вторых — следить, чтобы по каждой проблеме, обсуждающейся в его кабинете, была достигнута договоренность об уровне инициативности исполнителя, а также о времени следующей встречи (тут на помощь руководителю приходит организатор).

Искусство ухода за обезьяной

В обращении с обезьянами необходимо неукоснительно соблюдать пять основных правил. Нарушителя ждет суровое наказание: он лишится времени, которое мог бы расходовать по собственному усмотрению.

Правило 1. Обезьян следует или кормить, или пристреливать. Поскольку, если их не кормить, они умрут с голоду, и менеджеру придется тратить время на реанимацию или — увы! — на вскрытие.

Правило 2. Численность стаи не должна превышать тот максимум, который менеджер в состоянии обслуживать. В ведении подчиненных окажется столько обезьян, сколько начальник успеает накормить, — ни одной больше. Если обезьяне обеспечен хороший уход, на кормление уходит от 5 до 15 минут.

Правило 3. Обезьян следует кормить строго по расписанию. Абсолютно недопустимо бросаться на поиски умиряющих от голода животных, пытаясь накормить хотя бы тех, кто попался под руку.

Правило 4. Кормить обезьян нужно в режиме личного общения или по телефону. Электронная почта не годится (помните: при обмене электронными посланиями очередной ход оказывается за менеджером). Документация — хорошая добавка к рациону обезьяны, но она не может заменить основной процесс кормления.

Правило 5. Каждой обезьяне должно быть назначено время следующего кормления — и обязательно с указанием уровня инициативности. Эти договоренности могут быть в любой момент пересмотрены по обоюдному согласию, но они всегда должны быть четкими и однозначными. Если это правило не соблюдать, обезьяна либо умрет, либо переберется на спину руководителя.

ГЛАВНЫЙ СОВЕТ МЕНЕДЖЕРУ, желающему разумно организовать свое время, звучит так: «Добейтесь контроля над содержанием и расходом своего временного ресурса». Первое требование бизнеса — менеджер должен увеличить долю времени, расходуемого по собственному усмотрению, за счет ликвидации составляющей «время на решение проблем подчиненных». Требование второе — направляя часть высвободившегося ресурса на обучение подчиненных, менеджер должен добиться, чтобы каждый из них проявлял инициативу. Третье — остаток образовавшегося ресурса следует использовать для оптимизации деятельности, связанной с требованиями руководства и системы. Выполняя все три условия, менеджер получит мощнейший инструмент и сможет практически неограниченно повышать продуктивность каждого часа, потраченного на управление своим временем.

Время заняться гориллами

Стивен Кови

В 1974 году, когда Билл Онкен писал эту статью, положение менеджеров было ужасным. Они отчаянно пытались высво-

бодить для себя немного времени, но вездесущая система командования и контроля не давала им такой возможности. У руководителей не было полномочий, чтобы позволить подчиненным самостоятельно принимать решения (слишком опасно! слишком рискованно!). В этих условиях идея Онкена о необходимости вернуть обезьяну законному владельцу произвела едва ли не революцию в управлении. Тысячи менеджеров, успешно работающих сегодня, многим обязаны автору этой статьи.

Сформулировав свои правила обращения с обезьянами, Онкен создал инструмент, позволяющий контролировать драгоценный ресурс руководителя — время. Управленческая философия, основанная на принципах командования и контроля, практически ушла в прошлое: сегодня в большинстве организаций, ориентированных на высококонкурентные международные рынки, самой популярной стала концепция делегирования полномочий. И все же полностью отказаться от системы командования и контроля не удастся.

Как выяснилось, делегирование полномочий подчиненным — сложная работа. Дело в том, что вы можете предоставить нижестоящему исполнителю самостоятельность лишь в том случае, если уверены, что у него есть желание и умение действовать независимо. Но любой руководитель знает, что подчиненный далеко не всегда хочет и совсем не обязательно может это делать. Зачастую начальник должен соответствующим образом подготовить персонал, а на это ему, возможно, придется потратить больше времени, чем на решение проблемы собственными силами.

Кроме того, делегирование полномочий дает плоды только в том случае, если вся организация с ее формальными процедурами и неформальной культурой ориентирована на поддержку такой схемы работы. Менеджеров необходимо поощрять за делегирование полномочий и обучение сотрудников — иначе реальные масштабы этого делегирования будут каждый раз зависеть от предпочтений тех или иных руководителей.

Но следует помнить, что предоставлять самостоятельность сотрудникам целесообразно только при наличии доверительных отношений между руководителем и подчинен-

ными. Возможно, идея Онкена опередила свое время, но, как бы то ни было, он предложил довольно жесткое решение, сказав менеджерам: «Верните проблему ее владельцу». На самом деле руководителям и подчиненным необходимо налаживать конструктивный партнерский диалог. Ведь если подчиненный не уверен в себе, он все равно не возьмет инициативу в свои руки — под тем или иным предлогом снова и снова будет обращаться к руководителю за помощью.

К сожалению, в статье Онкена не обсуждается один из аспектов проблемы делегирования, привлекший мое внимание лет двадцать назад: многие менеджеры почему-то с радостью забирают обезьян у своих подчиненных. Почти все руководители, с которыми мне доводилось общаться, признавали, что их подчиненные недостаточно загружены работой. При этом даже самые успешные и уверенные в себе менеджеры говорили, что им очень трудно передавать инициативу подчиненным.

Полагаю, нежелание делиться полномочиями объясняется мыслью, укоренившейся в сознании каждого из нас, что в этой жизни на всех отпущено лишь ограниченное количество благ и наград. С детства многие привыкают к самоидентификации, сопоставляя себя с другими. Видя, как другие получают власть, деньги, информацию или славу, такой человек чувствует, что у него что-то отнимают (психолог Абрахам Маслоу назвал это «чувством недостаточности»). Онкен исходит из предположения, что у менеджеров есть полная свобода выбора брать или не брать у подчиненных их обезьян. Однако на самом деле многие руководители подсознательно опасаются, что, передав полномочия подчиненным, они будут выглядеть более слабыми и уязвимыми.

Каким же образом менеджеры развивают в себе ощущение силы и устойчивости, «ментальность изобилия», которая помогает им уверенно контролировать ситуацию и положительно воспринимать рост и усиление роли других людей? Мой опыт работы показывает, что к делегированию полномочий склонны в первую очередь руководители, живущие в гармонии со своей системой ценностей и принципов, по-настоящему цельные натуры.

Невероятная популярность этой статьи в значительной мере обусловлена также присущим Онкелю даром рассказ-

чика. Мне доводилось слушать его выступления в 1970-х, и меня каждый раз поражало умение этого человека красочно и наглядно преподносить свои мысли. Ироничный стиль помог Онкелю задеть менеджеров за живое, и им страстно захотелось вернуть себе контроль над своим временем. Кстати сказать, обезьяна была для Билла не просто метафорой. Она была его талисманом: встречая Онкелю в аэропорту, я еще издалека узнавал его благодаря плюшевой обезьянке, примостившейся у него на плече.

Неудивительно, что эта статья стала самым популярным материалом GBR за всю его историю. Сегодня, когда о делегировании полномочий, казалось бы, известно все, это блестящее исследование все еще не менее актуально, чем три десятилетия назад. Концепция Онкелю легла в основу моей работы по оптимизации управления временем — я помогаю клиентам классифицировать их задачи по важности и срочности. Менеджеры постоянно жалуются, что более половины их времени уходит на решение проблем, которые считаются срочными, но не являются важными. Руководители до сих пор не могут выбраться из порочного круга, в который их загоняет необходимость заботиться о чужих мартышках из-за боязни передать подчиненным инициативу. В результате они так и не успевают уделить время гориллам — по-настоящему серьезным проблемам своей организации. Одним словом, статья Онкелю до сих пор необходима всем, кто хочет быть хозяином своего времени.

**Впервые опубликовано в выпуске за ноябрь — декабрь 1999 г.
Перепечатка 99609.**

Остерегайтесь перегруженных менеджеров

Хейк Бруч,
СУМАНТРА ГОШАЛ

Менеджеры утверждают: чего им постоянно не хватает, так это времени. Взгляните на них: они несутся с одной встречи на другую, постоянно проверяют электронную почту, решают «горящие» вопросы — то есть демонстрируют потрясающую активность, которая совершенно не оставляет времени на отдых. Менеджеры полагают, что занимаются важными делами, но на самом деле буксуют на месте.

На протяжении последних десяти лет немало исследователей занимались изучением поведения занятых руководителей и сделали ошеломляющий вывод: 90% менеджеров расходуют свое время непродуктивно и всего лишь 10% из них работают активно, целеустремленно и осознанно.

Эффективность их действий определяется наличием двух качеств: способности сфокусироваться на цели, то есть умения видеть задачу с нуля и до ее завершения, и энергичности, которая является результатом личной преданности компании. Первое качество в отсутствие второго приводит к равнодушному отношению или эмоциональному истощению, второе без первого — к бесцельному метанию или провалу, причем весьма дорогостоящему. Представьте эти качества графически, в виде матрицы — и вы получите полезный инструмент, который позволит понять причины эффективности или неэффективности работы менеджеров.

Менеджеры, обладающие обоими этими качествами, но в недостаточной степени, послушно выполняют рутинные задачи, однако они не способны проявить инициативу и поэтому «тянут резину». Равнодушные менеджеры обладают высокой способностью фокусироваться, однако они крайне пассивны: просят дать им фронт работ, а выполняют задания впосилы. Разбрасывающиеся менеджеры деятельны, но «без царя в голове»: они не чувствуют разницу между бурной активностью и конструктивными действиями. И только целеустремленные менеджеры, которых отличают и энергичность, и умение сосредоточиться на решаемых задачах, достигают максимального результата.

Эта статья поможет вам определить, кто из менеджеров вашей организации действительно работает, а кто только выглядит занятым.

Если послушать любого руководителя, то окажется: единственное, чего ему не хватает, — это времени. Они используют каждую минуту на решение стратегических вопросов, борьбу за снижение издержек, разработку нестандартных подходов к завоеванию новых рынков и соперничество с новыми конкурентами. Но если вы понаблюдаете за ними, то вот что увидите: они несутся с одной встречи на другую, постоянно проверяют электронную почту, решают «горящие» вопросы и не отнимают от уха телефонную трубку. Иными словами, вы обнаружите, что непрерывное мельтешение не оставляет им ни минуты для размышлений.

Несомненно, руководителям необходимо постоянно демонстрировать свою эффективность, поэтому работы у них не становится меньше даже при 12-часовой нагрузке. Но факт остается фактом: лишь незначительная часть менеджеров использует свое время эффективно. Большинство лишь полагает, что занимается неотложными делами, а на самом же деле топчется на месте.

То, что непроизводительная занятость (мы ее называем «активность бездействия») опасна для менеджеров, — не новость. Самих менеджеров тоже волнует эта проблема, именно поэтому ею занимаются разные исследователи, в частности Джеффри Пфеффер и

Роберт Саттон (см. *The Smart-Talk Trap*, *GBR*, May — June 1999). Но подоплека динамики их поведения гораздо менее понятна.

В течение последних десяти лет мы изучали поведение перегруженных менеджеров из десятка крупных компаний, в том числе Sony, LG Electronics и Lufthansa. Менеджеры Lufthansa были наиболее интересны для исследования, так как за эти годы компания испытала все превратности бизнеса — от балансирования на грани банкротства в начале 1990-х годов до получения рекордной прибыли в 2,5 млрд. немецких марок в 2000 году. Отчасти это стало возможным благодаря руководству компании. Мы работали примерно с 200 менеджерами Lufthansa, каждый из которых принимал участие по крайней мере в одном из 130 проектов по возврату компании статуса одного из символов европейского бизнеса.

Наши выводы о поведении менеджеров выглядят ошеломляющие: 90% руководителей расходуют свое время непродуктивно. Другими словами, не более 10% топ-менеджеров работают активно, целеустремленно и осознанно. Эта статья поможет вам определить, какие менеджеры в вашей организации действительно работают, а какие лишь выглядят занятыми. Кроме того, вы узнаете, как повысить эффективность их работы, а возможно, и вашей собственной.

Способность сфокусироваться на цели и энергичность

Менеджерам платят не за то, чтобы они выполняли рутинную работу. В большинстве организаций повседневные дела идут своим чередом, не требуя особого надзора со стороны руководства. Следовательно, работа менеджеров заключается в том, чтобы развивать бизнес, принимая смелые, новаторские и неожиданные решения. Наблюдая за руководителями и оценивая их действия в течение многих лет, мы пришли к выводу, что тех из них, чьи действия эффективны (они делают трудные, подчас кажущиеся невозможными вещи вполне реальными), отличают два качества — способность сфокусироваться на цели и энергичность.

Представьте себе способность фокусироваться как концентрацию внимания — то есть умение видеть задачу с нуля и до ее завершения. Сконцентрированные на работе менеджеры — это не силы быстрого реагирования; они не обязаны мгновенно решать все вопросы, которые на них сыплются, или отвлекаться от основных задач, получив электронное сообщение или непредвиденный запрос, приглашение на совещание и т.п. Поскольку такие руководители точно знают, чего хотят достичь, они тщательно взвешивают свои возможности, прежде чем выбрать направление действия. Более того, поскольку сфера их ответственности ограничена одним-двумя ключевыми проектами, они могут лишь им уделять все свое внимание.

Один из тех, кого отличает максимальная концентрация, — Томас Заттельбергер, который сегодня занимает должность исполнительного вице-президента Lufthansa и отвечает за жизнедеятельность компании и предоставляемые ею услуги. Еще в конце 1980-х годов он был убежден, что любой компании необходим корпоративный обучающий центр. Он считал, что менеджеров нужно учить тому, как отказаться от отживших принципов и вдохнуть новую жизнь в деятельность компании, но его прежний начальник игнорировал эти идеи. После перехода в Lufthansa Заттельбергер не оставил свою идею. Он разработал детализированный бизнес-план, в котором увязал цели обучающего центра с вопросами организационного развития компании. В исполнительном комитете его предложение было встречено в штыки: многие считали, что корпорации следует прежде всего сосредоточиться на снижении издержек и совершенствовании процессов жизнедеятельности компании. Но Заттельбергер не отступил и в течение следующих четырех лет добивался своего, невзирая на возражения. В 1998 году Школа бизнеса Lufthansa стала первым в Германии корпоративным университетом, а для корпорации — генератором преобразований.

Представьте себе второе качество — энергичность — как силу, которая подпитывается глубокой личной преданностью компании. Энергичность — вот что подталкивает менеджера

пробежать лишнюю милю, когда он пытается решить трудные задачи в сжатые сроки. Команда, разработавшая компьютер Sony Vaio — первый ПК, который пользователи могли комбинировать с другими продуктами Sony, например цифровыми фотоаппаратами, портативными музыкальными плеерами и видеокамерами, — продемонстрировала потрясающую энергичность. В ответ на призыв генерального директора компании Нобуки Идеи создать интегрированную технологическую игровую площадку для воспитания поколения «детей цифровой мечты» Хироси Накагава и его команда решили, что, только работая ударно, смогут добиться результата, — и перешли на 100-часовую рабочую неделю. Один из менеджеров, Кадзумаса Сато, был так увлечен проектом, что в течение трех лет все свои выходные тратил на изучение покупательского спроса в магазинах электроники. Его исследования помогли Sony спроектировать магазин с большей пропускной способностью, а значит, и с большим товарооборотом. В конце концов компания Sony Vaio заняла значительную долю японского рынка персональных компьютеров.

Хотя и способность сфокусироваться на цели, и энергичность — позитивные качества, любого из них по отдельности недостаточно для обеспечения целенаправленной организации действий, необходимой менеджеру. Способность сфокусироваться, не дополненная энергичностью, приводит к равнодушию или эмоциональному истощению. В противном случае мы получаем бесцельную занятость или, что еще хуже, — серию неудач, причем весьма дорогостоящих. Если эти два качества поместить в матричную форму, то мы получим полезный инструмент для диагностики работы менеджеров. В таблице «Матрица "сфокусированность — энергичность"» (см. стр. 28) представлены четыре типа менеджеров: равнодушные, заторможенные, разбрасывающиеся и целеустремленные.

Прежде чем перейти к более детальному рассмотрению каждого типа менеджеров, заметим, что те или иные особенности

их поведения зависят как от внешних, так и от внутренних причин. Одни люди рождаются энергичными, а другие по своей природе более медлительны, однако важно учитывать влияние на их поведение организационной среды. Некоторые фирмы воспитывают у своих сотрудников способность к борьбе, а другие поощряют цинизм и, следовательно, отсутствие целеустремленности. Влияйте на поведение ваших менеджеров, и это изменит организационный климат в вашей компании.

Матрица «сфокусированность — энергичность»

Не более 10% менеджеров работают целеустремленно, демонстрируя и энергичность, и способность сфокусироваться на задаче. Они используют свое время эффективно, тщательно выбирают цель и последовательно к ней продвигаются. В противоположность им менеджеры из других групп или топчутся на месте — «тянут резину», или не воодушевлены работой, или легко отвлекаются от решения насущных задач. Последние, хотя и кажутся занятыми, страдают от недостатка концентрации либо энергичности — то есть именно того, что требуется для осуществления любых значительных изменений.

Высокий уровень	Равнодушные	Целеустремленные
Способность сфокусироваться	Заторможенные	Разбрасывающиеся
Низкий уровень		
	Энергичность	Высокий уровень

Заторможенные

Около 30% менеджеров, поведение которых мы изучали, отличаются низким уровнем и энергичности, и сосредоточенности; мы назвали их заторможенными. Они исправно выполняют рутинные задачи — ходят на совещания, составляют справки, ведут телефонные переговоры и т. д., — но совершенно не способны проявить инициативу, обеспечить повышение производительности, разработать стратегию.

Некоторые из них колеблются, подобно Гамлету, пока не упустят благоприятную возможность для реализации проекта. В Lufthansa, например, менеджер, которому была поручена проверка состояния дел в компании, откладывал начало реализации проекта, пока не подошел срок его сдачи. «Я вполне мог справиться [с этой работой], — признался он, — но по ряду причин так и не смог ее начать». По мере приближения срока сдачи работы этот менеджер все больше погружался в другие проекты, объясняя это тем, что не может заняться крупной задачей, пока не решит менее важные.

Люди зачастую мешкают, когда они не чувствуют уверенности в своих силах или опасаются неудачи. Один молодой юрист, назначенный ответственным исполнителем проекта по слиянию компаний, поначалу загорелся идеей устроить презентацию для исполнительного комитета, но потом эта задача показалась ему неодолимой. Он прокручивал в голове ужасные сценарии того, как во время доклада теряет ход мысли, ошибается и видит, как слушатели с трудом сдерживают зевок и ухмыляются. Страх неудачи практически парализовал его.

Другие заторможенные движутся по инерции в хронически пассивном состоянии, которое психолог Мартин Селигман назвал «выученной беспомощностью». Когда-то эти люди поплатились за проявленную инициативу, и теперь, занимая должность менеджера, уверены, что любое их начинание будет пресечено. Им кажется, что ситуация вне их контроля, и потому ничего не предпринимают, тем самым ослабляя свою компанию.

Удивительно, но на начальной фазе преобразований в Lufthansa, когда в делах царил беспорядок, а работа менеджеров была структурирована довольно слабо, безынициативных менеджеров там оказалось гораздо меньше, чем мы ожидали. Но когда обстоятельства изменились в лучшую сторону и обязанности сотрудников были формализованы, многие потеряли и способность фокусироваться, и энергичность. Они перестали видеть цель и впали в апатию. Это изменило наше мнение о том, что безынициативность — исключительно личностная черта человека. Вовсе нет! Он подвергается большому влиянию со стороны организации.

Равнодушные

К этой категории относятся приблизительно 20% менеджеров. Они демонстрируют высокую способность к концентрации, но совершенно не энергичны. Некоторые из них вконец измотаны и им не хватает внутренних ресурсов, чтобы восстановиться. Другие не хотят заниматься решением задач, которые так мало для них значат. Равнодушные менеджеры просят дать им фронт работ, но выполняют задания вполсилы.

Многие менеджеры из этой группы практикуют тактику, которую мы называем «оборонительная слепота»: вместо того чтобы изучить проблему и предпринять шаги для ее решения, они убеждают себя в том, что проблемы вовсе не существует. Именно это происходило в Lufthansa, когда компания оказалась на пороге банкротства в 1992 году. Даже несмотря на то, что вся отрасль переживала глубокий спад и доходы Lufthansa резко падали, эти руководители игнорировали или неверно интерпретировали рыночные сигналы, убеждая себя в правильности стратегии расширения компании. Многие из них продолжали нанимать сотрудников, хотя корпорация терпела убытки.

В противоположность им другие равнодушные менеджеры предпочитают вообще ничего не предпринимать — даже когда это настоятельно необходимо. Например, один из таких руководителей, отвечающий за наземные службы в крупном аэропорту,

полностью осознавал и угрозу банкротства, и неизбежность радикальных преобразований. Он с энтузиазмом принимал участие во всех совещаниях по управлению изменениями и высказывал идеи, касающиеся повышения эффективности работы, но в глубине души считал, что его задача — защитить свое направление деятельности и своих людей. Он убедил себя в том, что его подразделение имеет большое значение и поэтому не подлежит сокращению. Позже, когда стало совершенно ясно, что увольнения неизбежны по всей компании, менеджер в принципе согласился с ситуацией, но неловкость, которую он испытывал, мешала ему сообщить об этом подчиненным. Он откладывал принятие решения и почти не занимался поиском правильного подхода к сокращению штатов. Понятно, что результат оказался ужасным.

Равнодушные менеджеры, как правило, пребывают в напряжении. И этому вряд ли стоит удивляться, ведь они очень часто испытывают чувства беспокойства, нерешительности, злобы, раздражения и отчуждения. С подобными эмоциями такие люди пытаются бороться путем самоустранения и выполнения лишь необходимого минимума действий, что только ухудшает ситуацию. Несмотря на низкий уровень энергичности, работники этого типа страдают от эмоционального истощения гораздо чаще своих коллег. Их легко выбивают из колеи неожиданные события.

Хотя одни менеджеры более склонны к самоустранению, чем другие, равнодушие к делу довольно часто является результатом внутрикорпоративных процессов. Например, мы были свидетелями того, как в одной из крупных нефтяных компаний США Целеустремленный и увлеченный работой менеджер постепенно «угасал». Хотя он был специалистом в области информационных технологий, его определили в группу, которая занималась разработкой междисциплинарной стратегии и отвечала за создание новой бизнес-модели для вышестоящего подразделения. Сотрудники группы выдвинули радикальные предложения, но руководство отнеслось к ним прохладно. Через несколько месяцев отличные идеи были выхолощены настолько, что к ним потерял интерес

даже наш ИТ-менеджер. С его точки зрения, новые живые идеи превратились в фарс. Видя отсутствие заинтересованности со стороны руководства, он пришел к выводу, что напрасно ввязался в это дело. «Я самоустранился, — сказал он. — Я знал, что ни одно новшество не будет реализовано, поэтому, хотя и продолжал работать над концепциями, но уже без огонька».

Для полноты картины заметим, что иногда даже лучшие организации превращают энтузиастов в циников. Но некоторые поставили это дело на поток, намеренно подавляя любые проявления творчества или инициативы.

Разбрасывающиеся

Наибольшую группу из всех изученных нами менеджеров — свыше 40% — составляют те, кто хотят работать, достаточно

Разбрасывающиеся менеджеры ощущают отчаянную потребность делать хоть что-нибудь — все равно что. В результате они становятся опасны, как слон в посудной лавке.

энергичны, но не способны сосредоточиться на задаче: они не чувствуют разницы между бурной активностью и конструктивными действиями. Когда на них что-то давит, разбрасывающиеся менеджеры ощущают отчаянную потребность делать хоть что-нибудь — все равно что. В результате они становятся опасны, как, слон в посудной лавке.

В 1992 году, когда руководству Lufthansa стало ясно, что компании необходимо снизить издержки, менеджеры этой категории образно говоря, сначала выстрелили, а затем уже прицелились, «Мы знали, что нам следует сделать все, чтобы уменьшить расходы, и мне захотелось действовать немедленно, — признался один из них. — Я разрешил уволиться сотрудникам, чья работа в компании была жизненно важна для ее будущего. Впоследствии нам пришлось уговаривать их вернуться и предлагать более высокую зарплату». Этот менеджер действовал столь стремительно, потому что чувствовал насущную потребность в быстрых изменениях. Он даже не дал себе времени подумать, какими они должны быть.

Не оставляя себе ни мгновения на размышления, разбрасывающиеся менеджеры обычно создают массу проблем, когда разрабатывают стратегии или стараются приспособиться к новым требованиям. Один из них, работая в группе по внедрению в Lufthansa стратегии изменений, распределял сферы ответственности согласно функциональной структуре, вместо того чтобы выбирать лучших специалистов в каждой области. «Мы назначили руководителя технических служб ответственным за технические вопросы, а руководителя отдела маркетинга — за маркетинг, — сказал он. — Многое ведь делается так, а не иначе, лишь в силу привычки». Только спустя некоторое время он понял, что если бы меньше придерживался функциональной структуры, то работа пошла бы гораздо быстрее.

Более того, поскольку разбрасывающиеся менеджеры обычно недальновидны, они часто перегружены работой. Такие люди из лучших побуждений берутся за множество проектов, но в конце концов их интерес угасает, и они либо постоянно занимаются «горящими» вопросами, либо вообще отстраняются от дел. Один из тех, за кем мы наблюдали, — директор по персоналу — в пределах двух месяцев взвалил на себя целых три огромных проекта: пересмотр роли отдела по работе с персоналом, восстановление системы всесторонней обратной связи и разработку программы развития лидерства — и все это помимо своих повседневных должностных обязанностей. В результате один проект он забросил, за другой сложил с себя ответственность, а третий почти загубил.

Менеджеры чаще всего «разбрасываются» во время кризисов, однако подобный тип поведения встречается не только в трудные времена. Даже в стабильной ситуации у них масса поводов перегрузить себя, и конечно же, частично такое поведение продиктовано внутренними причинами: неуверенные в себе сотрудники стараются продемонстрировать коллегам, как они заняты. Однако эта тенденция может усиливаться организацией, поскольку многие компании поощряют и даже вознаграждают безумную активность своих сотрудников. Заметим для примера, что в тех Фирмах, где генеральный директор и другие руководители ведут

себя агрессивно и не склонны к размышлениям, остальные менеджеры намного чаще хватаются за все дела сразу.

Целеустремленные

Наименьшую часть изученных нами менеджеров — около 10% — составляют те, кто одновременно энергичен и умеет сосредоточиваться. Они не только вносят в общее дело больший вклад, чем их коллеги, но и гораздо чаще достигают важных, долгосрочных целей. По сравнению с большинством людей целеустремленные менеджеры отличаются более выраженным самосознанием. Ясное понимание собственных целей в сочетании с силой воли позволяет им принимать обоснованные решения, касающиеся использования рабочего времени. Они подходят к выбору задач и распределению своих сил более обдуманно, чем другие менеджеры.

Принятие решений — не всегда простой, а иногда довольно болезненный процесс. Приведем простой пример. Один из менеджеров среднего звена Lufthansa попал в трудную ситуацию — ему нужно было обеспечить реализацию 130 жизненно важных операционных проектов, которые контролировались менеджерами более высокого ранга. В случае провала, как предупредил его один из членов совета директоров, ему грозило увольнение, поскольку результаты затрагивали слишком многих и прямо влияли на исход преобразований компании. «Пару дней я просто не знал, что делать», — сказал этот менеджер. Выбор, который ему пришлось сделать, стал для него личным Рубиконом. «Когда я прошел через все сомнения, я понял, что действительно этого хочу», — заявил он. Успешные преобразования в Lufthansa подтвердили правильность его решения.

Чувство персональной ответственности за судьбу компании играет далеко не последнюю роль в формировании целеустремленности. Менеджеры, уверенные в том, что они необходимы организации, всегда чувствуют ответственность за порученное им дело.

«Когда никто не берет на себя ответственность, это делаю я, — сказал как-то один из менеджеров Lufthansa.—Я владею проблемой

Одна из причин такой поразительной эффективности целеустремленных менеджеров заключается в том, что они по-хозяйски относятся к собственной энергии.

и делаю то, что считаю нужным, если, конечно, Юрген Вебер (генеральный директор) не остановит меня». Интересно, что многие менеджеры Lufthansa свой вклад в преобразование корпорации описывали в терминах «жизни» или «смерти». Подобно воинам, они были готовы «бороться за выживание», «предотвращать потерю крови» или оказывать «первую помощь» компании.

Может закрасться подозрение, что менеджеры становятся целеустремленными только перед лицом кризиса, однако те, за кем мы наблюдали, не утратили ни энергичности, ни способности сфокусироваться на проблемах и тогда, когда опасность миновала. Более того, они продолжали изыскивать благоприятные возможности и ставить новые цели. Даже после того как сообщения об успешном преобразовании компании появились в прессе и все были готовы праздновать победу Lufthansa, один из целеустремленных менеджеров продолжал заниматься широкомасштабной программой снижения издержек. Он считал, что корпорации недостаточно просто выжить, — она должна процветать.

Одна из причин такой поразительной эффективности целеустремленных менеджеров заключается в том, что они по-хозяйски относятся к собственной энергии. Понимая ценность времени, они берегут его. Одни отвечают на электронные сообщения, принимают телефонные звонки и посетителей только в определенные часы. Другие предусматривают в своем распорядке «время на размышления». Так, один из руководителей часто появлялся в офисе уже в шесть часов утра, чтобы обдумать некоторые проблемы до прихода коллег. «В самые напряженные периоды я сбавляю обороты и устраиваю перерыв, чтобы понять, чего же я действительно хочу достичь, и отделить зерна от плевел, — сказал он. — Ну а после концентрируюсь на самом важном».

Целеустремленные менеджеры также отлично умеют отыскивать способы снижения стресса и восстановления сил. Как правило, они находят персональную отдушину — некий источник

позитивной энергии. Одни ходят в тренажерные залы или занимаются спортом, другие делятся своими страхами, огорчениями и мыслями о работе с партнерами, друзьями или коллегами, а третьи восстанавливают внутренние резервы, предаваясь разным увлечениям, например, занимаются садоводством.

Возможно, самое большое отличие целеустремленных менеджеров от всех остальных — это стиль их работы. Менеджеры иных типов находятся во власти всевозможных внешних ограничений. Начальник, партнеры, зарплата, служебные обязанности — все эти факторы они принимают во внимание, когда решают, что стоит делать, а что нет. Другими словами, они действуют «от внешнего к внутреннему». Целеустремленные менеджеры поступают наоборот. Они сначала решают, какой цели хотят добиться, а затем работают над изменением внешней ситуации: изыскивают ресурсы, создают схемы, совершенствуют мастерство, обзаводятся связями — и в конце концов этой цели добиваются. Сила воли, которая не позволяет ни другим людям, ни организациям оказывать давление на их планы, возможно, и есть наиболее тонкое и важное отличие таких менеджеров от всех прочих.

Действительно, благодаря силе воли целеустремленные менеджеры способны изменять внешние условия. У менеджеров других типов больше всего энергии отнимает чувство ограниченности их влияния. Целеустремленные менеджеры, напротив, отчетливо видят совокупность доступных возможностей и систематически расширяют свою свободу действий. Они управляют ожиданиями начальства, отыскивают независимый доступ

«Если вы хотите построить корабль, не стоит созывать людей, чтобы идти в лес валить деревья, распиливать их и затем шивать полученные доски. Вместо этого научите их мечтать о море». Антуан де Сент-Экзюпери

к нужным ресурсам, налаживают связи с сильными мира сего и заботятся о собственной квалификации, что расширяет их горизонты и полномочия.

Именно поэтому целеустремленные менеджеры могут брать на себя долгосрочные обязательства и выполнять их. Вот, например, как добился

успеха один из менеджеров Lufthansa. Во времена больших перемен в компании он отвечал за взаимоотношения с профсоюзом работников авиационной промышленности Германии, что требовало изрядной ловкости. Чтобы наладить доверительные отношения, необходимые для разрешения связанных с преобразованиями сложностей, он организовал серию встреч членов совета директоров компании и лидеров профсоюза. Каждые две недели преисполненные подозрительности представители обеих сторон в течение трех часов обсуждали важнейшие вопросы. В этот трудный для компании период у членов совета директоров совсем не было свободного времени, а на проведение встреч его требовалось немало. Переговорщики со стороны корпорации жаловались, что не видно немедленного результата — ни снижения затрат, ни увеличения прибыли. Однако наш менеджер убедил их, что неуместно говорить о быстрой выгоде при налаживании доверительных отношений с профсоюзом, которые принципиально важны для модернизации компании. «Я сказал им, что нам не справиться с преобразованиями [в Lufthansa] без помощи персонала и что при выстраивании доверительных отношений нужно следовать известной поговорке: "Поспешишь — людей насмешишь"», — объяснил он. Со временем стороны научились доверять друг другу и смогли договориться почти по всем пунктам. Компании удалось избежать забастовки, а соглашения об уступках в заработной плате вошли в историю Германии.

Задача и выбор

Мы представляем себе, как читатели с дрожью в голосе вопрошают: «Неужели всего 10% менеджеров в моей компании работают эффективно?» В вашей компании этот показатель, может быть, и выше, чем в других, но не намного. Нет сомнения в том, что топ-менеджеры способны повысить и энергичность, и способность сфокусироваться на цели членов своих команд. Однако проблема не в этом, а в том, как не допустить потери одного (или обоих) из этих качеств. Гораздо больше внимания требуется, чтобы понять, как отдельные менеджеры воспринимают

содержание своей работы, с какими задачами они сталкиваются и насколько самостоятельно действуют. Этого нельзя добиться методами, используемыми отделом по работе с персоналом, тут требуются пронизательность, контроль и приверженность корпоративным ценностям со стороны высшего руководства.

Прекрасная метафора Антуана де Сент-Экзюпери, французского военного летчика и писателя, указывает руководителям верное направление: «Если вы хотите построить корабль, не стоит созывать людей, чтобы идти в лес валить деревья, распиливать их и затем сшивать полученные доски. Вместо этого научите их мечтать о море». Для менеджеров «мечта о море» начинается с двух вещей: с постановки значимой задачи и с права личного выбора. Если вам удалось соединить их, следовательно, вы значительно приблизились к созданию рецепта успеха. Возьмем самое начало преобразований в Lufthansa. В июне 1992 года генеральный директор Вебер пригласил около 20 топ-менеджеров и всех членов исполнительного совета в учебный центр корпорации. Ему нужно было сформировать группу единомышленников, которые смогли бы осуществить глобальные преобразования в компании. На этой встрече Вебер без обиняков заявил что Lufthansa несет серьезные убытки. Всем было очевидно: если сейчас ничего не предпринять, компанию ждет крах. Вебер ясно дал понять собравшимся, что готового решения у него нет. Он предоставил своим коллегам три дня на поиск путей спасения Lufthansa. Если они придут к выводу, что сделать ничего нельзя, то он примет их решение, и тогда банкротство неизбежно. На этом совещание и закончилось.

Какое-то время в компании царил хаос. Менеджеры были подавлены тяжестью ситуации, в корпорации царил атмосфера беспомощности, никто не работал, и все искали виновных. Но скоро менеджеры сумели мобилизоваться и прийти к единодушному мнению: за Lufthansa стоит побороться. Люди почувствовали душевный подъем и увидели цели. В конце концов, было определено 130 проектов кардинальных изменений, 70% которых удалось реализовать в процессе глобального преобразования компании.

К 2000 году Lufthansa не только компенсировала убытки, составлявшие в 750 млн. немецких марок, но и получила рекордную прибыль в 2,5 млрд. Этот успех явился результатом множества факторов, но постановка значимой задачи и право выбора, которое генеральный директор компании предоставил коллегам, сыграли чрезвычайно важную роль.

Несомненно, угроза собственному будущему лучше всего мобилизует на решение задач. Но кризис — не обязательное предварительное условие для постановки задачи и предоставления права выбора. Идеи, генеральный директор Sony, добился почти таких же результатов в реализации концепции будущего сообщества пользователей Vaio — «детей цифровой мечты». Убедившись, что они создают инструмент для творческого самовыражения целого поколения, инженеры Sony ринулись вперед с завидной решительностью.

Заметим, что ни Вебер, ни Идеи не применяли обычные приемы управления, для того чтобы настроить своих людей на энергичную и сосредоточенную работу. «Мотивирование» сотрудников, или раздача указаний, приводит к печальным результатам. Фактически такие методы часто дают противоположный эффект. Когда руководитель задает желательную модель поведения менеджерам среднего звена и ставит все задачи, у последних не остается ни малейшей возможности решать что-то самостоятельно. А значит, они будут отдаваться работе не полностью, дистанцируются от дела, так как почувствуют, что не управляют им. Чтобы избежать такой реакции, топ-менеджеру следует поставить перед сотрудниками значимую задачу и позволить им самостоятельно выбирать способы ее решения.

Мы не утверждаем, что описанный способ гарантированно поможет компаниям, которые постигла неудача. Мы также не хотим сказать, что каждый менеджер способен изменить привычную модель поведения только потому, что перед ним поставили задачу и предоставили выбор. Тем не менее было бы глубоким заблуждением думать о ком-то из подчиненных так: «Из Джона никогда не получится целеустремленный менеджер, потому что он не из того

теста». Энергичность и способность фокусироваться на цели действительно относятся к индивидуальным качествам, но и организация может сделать многое, чтобы развить их у своих сотрудников. На практике лидер в состоянии непосредственно влиять на поведение команды, постепенно отказываясь от формальных процедур и стимулируя интерес к работе. Поняв, что для решения поставленной задачи необходим их вклад, менеджеры почувствуют себя нужными. Интерес к их мнению и право выбора вселяют в них смелость. Когда глава корпорации искренне пытается дать менеджерам и большое дело, и свободу выбора, большинство из них охотно учатся целенаправленно использовать свою энергию и концентрироваться на главном — и в конце концов находят «путь к морю».

От равнодушия к целеустремленности: история превращения

В 1995 году компания Siemens Nixdorf Informationssysteme оказалась в эпицентре кризиса. С учетом совокупного убытка в 2,1 млрд. немецких марок, полученного за пять лет, и непрерывного сокращения рынка будущее компании не вселяло оптимизма. Значительное различие корпоративных культур двух партнеров по слиянию (Nixdorf computers и компьютерного подразделения Siemens) стало причиной формирования тяжелой и нестабильной атмосферы, которая создавала отличную почву для отлынивания от работы, равнодушия и невнимательного отношения к делу.

Клаус Карл, молодой инженер по реляционным базам данных для бизнес-приложений, дошел до крайности. Измученный политическими баталиями, он впал в апатию и начал подыскивать новую работу. Карл получил прекрасное предложение от Sybase, разработчика программного обеспечения, однако, когда до планируемого увольнения оставалось менее месяца, попал на собрание, организованное новым генеральным директором Герхардом Шульмейером.

На собрании прозвучал призыв вооружаться: Шульмейер напомнил сотрудникам о европейских корнях компании

и заявил, что лучше найти отличного ИТ-партнера на континенте, чем связаться с конкурентом из США. Окрестив такую компанию «ИТ-партнером по преобразованиям», Шульмейер объявил, что даст работающим в ней молодым людям, разбирающимся в компьютерных технологиях, возможность участвовать в планировании корпоративной стратегии. Общая задача — помочь руководству SNI выработать новые подходы к рынку, технологиям и изменениям. Карл оказался одним из тех, чье имя было включено в список ярких молодых сотрудников, которые и составят новую команду.

«Я оказался перед дилеммой, — рассказывает Карл. — С одной стороны, на чашу весов легли отличное предложение, более высокая зарплата и прекрасные перспективы плюс прозрачный намек на то, что изменения в моей нынешней компании вполне могут закончиться провалом. С другой — если я решу присоединиться к программе преобразований, о которой говорилось на собрании, меня ждет перспектива отправиться на специальный трехмесячный тренинг по управлению изменениями в Массачусетский технологический институт вместе с топ-менеджерами, включая Шульмейера, а в дальнейшем — возможность действовать самостоятельно». Карл тщательно взвесил все «за» и «против», и возможность участвовать в преобразовании компании показалась ему весьма заманчивой. Он остался в SNI.

Во время обучения в США Карл узнал об инструментах стратегического планирования и управления изменениями. У него установились хорошие отношения коллегами. К концу курса Карл и все, кто проходил обучение вместе с ним, включая Шульмейера, были готовы реформировать компанию.

В течение следующих двух лет Карл полностью перестроил работу в отделе разработки программного обеспечения промежуточного уровня. «Нам пришлось сократить портфель проектов, чтобы лучше распределить ресурсы, — говорит он. — В первую очередь мы постарались убедить людей применять новые наборы аналитических инструментов. Они над нами смеялись. Некоторые уходили со встреч. Отдельные руководители даже отказывались это обсуждать». Но Карл оставался верен своей цели и продолжал убеждать сотрудников. Постепенно к нему начали прислушиваться и воспринимать то, что он предлагал. В результате новая система анализа проектов была закончена менее чем за три месяца.

42 *Как стать эффективным руководителем*

Работа Карла имела очень большое значение для достижения финансовых результатов. За три года было выполнено множество успешных проектов, и компания получила прибыль в 400 млн. немецких марок. Без вклада Карла и других менеджеров, принявших участие в программе изменений, SNI не удалось бы осуществить коренные преобразования.

**Впервые опубликовано в выпуске за февраль 2002 г.
Перепечатка R0202D.**

Чем на самом деле занимается эффективный топ-менеджер

ДЖОН П. КОТТЕР

Существует некоторая нестыковка между представлениями о работе менеджеров и реальным положением дел. Авторы учебников по бизнесу единодушны в том, что достичь максимальной эффективности можно при условии, что менеджер тщательно контролирует свое время и четко структурирует свою работу. Однако практикующие управленцы заявляют, что те, кто следует подобным рекомендациям, покушаются на эту самую эффективность.

Джон Коттер утверждает, что менеджеры, которые упорочивают и ограничивают свое общение по работе, отсекают себя от существенной информации и необходимых связей. В этой статье он показывает, как кажущаяся пустой тратой времени болтовня в холле или спонтанная встреча на самом деле оказываются весьма полезными.

Топ-менеджер сталкивается с двумя проблемами: как выбрать необходимое из потенциально важной информации и как заставить работать множество самых разных групп подчиненных, которые не всегда удастся контролировать лично. Чтобы выполнить эти задачи, эффективные топ-менеджеры разрабатывают гибкие планы действий и строят прочные взаимоотношения с коллегами.

Первые позволяют им вовремя реагировать на ситуации, возникающие в организации: имея общий план, менеджеры точно знают, где и когда им следует подключиться к работе. А доверительные личные взаимоотношения в коллективе позволяют менеджерам, не теряя времени, обратиться к

сотрудникам, помощь которых требуется в данный момент, что значительно упрочивает их неформальное влияние.

Эта статья была впервые опубликована в 1982 году, но изложенные в ней идеи о распределении рабочего времени, становятся все более актуальными сегодня, когда топ-менеджеры испытывают давление со всех сторон. Коттер дополнил статью ретроспективным комментарием с учетом современных концепций руководства коллективом, что повысило ее значение.

Рассмотрим обычный рабочий день успешного топ-менеджера, в нашем случае — президента компании, занимающейся управлением инвестициями.

7:35. Мишель Ричардсон приходит на работу, наливает чашку кофе, достает из портфеля бумаги и начинает изучать распорядок дня.

7:40. Джерри Бредшоу появляется в своем кабинете, смежном с кабинетом Ричардсона. Одна из его обязанностей — помогать Ричардсону.

7:45. Бредшоу и Ричардсон обсуждают ряд проблем. Ричардсон показывает Бредшоу фотографии, которые он во время отдыха сделал в загородном доме.

8:00. Бредшоу и Ричардсон обговаривают распорядок и задачи текущего дня. При этом они затрагивают дюжину вопросов, касающихся клиентов и сотрудников.

8:20. Заглядывает Фрэнк Уилсон, еще один подчиненный. Он задает несколько вопросов о кадрах и присоединяется к обсуждению, которое проходит открыто, в быстром темпе и иногда прерывается шутивными замечаниями.

8:30. В беседу включается проходивший мимо Фред Холли, глава фирмы и начальник Ричардсона. Он интересуется встречей, назначенной на 11 утра, и подбрасывает еще несколько тем для обсуждения.

8:40. Ричардсон отправляется за следующей порцией кофе. Остальные продолжают разговор.

8:42. Ричардсон возвращается. Проходящие мимо сотрудники заглядывают на минутку, чтобы поздороваться с руководством.

8:43. Бредшоу оставляет отчет, инструктирует Ричардсона, что с ним следует делать, и уходит.

8:45. Входит секретарь Ричардсона Джоан Свенсон. Они обсуждают ее новую квартиру и подготовку к планируемой на более позднее время встрече.

8:49. Ричардсону звонит его сотрудник в ответ на вчерашний звонок. Они обсуждают только что полученный Ричардсоном отчет.

8:55. Ричардсон выходит из кабинета и отправляется на одну из встреч, которые регулярно проводит его подчиненный. На ней присутствуют около 30 человек. Во время встречи Ричардсон читает.

9:09. По окончании встречи он останавливает одного из присутствующих и перебрасывается с ним несколькими фразами.

9:15. Ричардсон приходит к одному из своих подчиненных — консультанту по юридическим вопросам. Там оказывается начальник Ричардсона — Холли. Они обсуждают телефонный звонок, только что поступивший юристу. Как и прежде, обмен мнениями проходит быстро и с юмором.

9:30. Ричардсон возвращается в свой кабинет для встречи с вице-президентом другой компании — потенциальным клиентом и поставщиком. На встрече также присутствует один из его подчиненных, отвечающий за взаимоотношения с этой компанией. Беседа проходит в дружеской обстановке, и на ней затрагивается множество тем — от обсуждения продукции компании до связей с иностранными партнерами.

9:50. Посетители уходят. Ричардсон открывает дверь, соединяющую его кабинет с кабинетом Бредшоу, и кое-что у него выясняет.

9:52. Заходит Свенсон, чтобы обсудить пять вопросов, касающихся бизнеса.

9:55. Заглядывает Бредшоу, задает вопрос о клиентах и выходит.

9:58. Приходит Уилсон с сотрудником. Он отдает Ричардсону докладную записку, после чего они втроем приступают к решению важной юридической проблемы. Однако Уилсону не нравится предварительное решение, предложенное Ричардсоном, и он советует еще немного подумать. Приходится все начинать сначала; проходит 20 минут, прежде чем они договариваются о том, как действовать дальше, и планируют встретиться завтра в 9 утра.

10:35. Когда коллеги уходят, Ричардсон просматривает бумаги на столе, отбирает одну из них, звонит в приемную Холли и просит секретаря уделить ему несколько минут для внесения некоторых корректив в протокол последнего собрания членов управления.

10:41. Заглядывает Свенсон с медицинской карточкой заболевшего друга. Ричардсон далает себе заметку насчет карточки.

10:50. Он кратко отвечает на телефонный звонок и возвращается к своим бумагам.

11:03. Приходит шеф. Прежде чем поговорить с ним, Ричардсон отвечает на еще один звонок, сообщает секретарю, что адресат не получил письма, которое он отправил, и просит ее послать еще одно.

11:05. Холли хочет обсудить с Ричардсоном пару вопросов; вскоре в кабинет заглядывает и Бредшоу. Троица начинает обсуждать работу Джерри Филиппа, вызвавшую много нареканий. Бредшоу рассказывает коллегам о том, что ему

удалось сделать для решения этой проблемы в течение предыдущих дней. Холли и Ричардсон задают ему вопросы, последний делает несколько пометок. Как и раньше, идет быстрый и открытый обмен мнениями. Втроем они определяют, в чем заключается проблема с Филипсом, и намечают план действий. Ричардсон следит за тем, чтобы никто не уклонялся от обсуждения вопроса. В результате они приходят к единому мнению.

Полдень. Ричардсон заказывает ланч для себя и Бредшоу. Появляется Бредшоу, которому необходимо решить несколько срочных вопросов. Заглядывает Уилсон, чтобы сообщить, что он уже изо всех сил работает над реализацией их первоначальных договоренностей.

12:10. Сотрудница кадровой службы приносит расчеты, заказанные Ричардсоном. Он благодарит ее и перекидывается с ней парой дружеских фраз.

12:20. Приносят ланч. Ричардсон и Бредшоу перекусывают в комнате для переговоров. При этом они говорят на различные темы, не всегда касающиеся бизнеса, шутят и охотно, с юмором реагируют на шутки друг друга. В конце ланча разговор заходит о потенциальном крупном клиенте.

13:15. Вернувшись в кабинет Ричардсона, продолжают обсуждать эту тему. Бредшоу берет блокнот, и они разрабатывают детальный план презентации для этого клиента, после чего Бредшоу уходит.

13:40. Во время работы Ричардсон замечает на столе несколько новых брошюр по маркетингу.

13:50. Бредшоу заглядывает снова, и они дополняют план презентации еще несколькими деталями.

13:55. Заходит Джерри Томас, еще один подчиненный Ричардсона. Они запланировали провести во второй половине дня в кабинете Ричардсона аттестацию нескольких основных сотрудников и коротко обсуждают, как это следует делать.

14:00. В кабинет входит Фред Якобс (подчиненный Томаса). Томас рассказывает о нем, перечисляя все заслуги Якобса, за которые тот в течение года получают премии. Затем они втроем обсуждают работу Якобса в предстоящем году и приходят к единому мнению. Якобе уходит.

14:30. Следующей входит Джейн Кимбл. Аттестация идет по накатанному пути. Ричардсон задает множество вопросов и временами хвалит Кимбл. Беседа заканчивается на дружеской ноте.

15:00. Подходит очередь Джорджа Хоустона, и процедура аттестации повторяется.

15:30. Когда Хоустон выходит, Ричардсон и Томас подводят итог и выражают свою радость по поводу того, что аттестация прошла хорошо. Затем они кратко обсуждают остальных подчиненных Томаса, после чего последний выходит.

15:45. Ричардсон завершает короткий разговор по телефону, когда к нему заглядывают Бредшоу и Свенсон с перечнем вопросов, требующих разрешения.

15:50. Ричардсону звонит Джерри Филипс. Он сообщает, что получил замечания, выработанные Ричардсоном с коллегами на встрече, состоявшейся в 11:00. Они долго говорят — о потере бизнеса, о плохих подчиненных, о том, кто, для кого делал и что будет предпринимать впредь. Беседа касается одних и тех же тем, причем иногда становится весьма эмоциональной. В конце концов Филипс соглашается с доводами Ричардсона о том, что необходимо предпринять определенные действия, и благодарит его.

16:55. Заглядывают Бредшоу, Уилсон и Холли — они решили обсуждавшиеся сегодня задачи. Ричардсон кратко пересказывает им свою беседу с Филипсом. Бредшоу и Холли уходят.

17:10. Ричардсон и Уилсон обсуждают три-четыре вопроса.

17:20. Приходит Джерри Томас, чтобы рассказать о новой проблеме, касающейся персонала. Втроем они начинают

ее обсуждать. Звучит все больше шуток. Все соглашаются с тем, что пора действовать.

17:30. Ричардсон начинает собирать портфель. Ненадолго заглядывают сотрудники, по одному или по двое одновременно.

17:45. Ричардсон уходит из офиса.

Поведение Ричардсона в течение этого дня ничем не отличается от образа действия других руководителей, особенно высшего звена. Тем не менее, как указывал Генри Минцберг, это поведение трудно соотнести, по крайней мере по внешним признакам, с традиционными представлениями о работе топ-менеджера (или о том, что тот должен делать)¹. Нелегко втиснуть эту манеру поведения в рамки общепринятых категорий, таких как планирование, организация, контроль, управление или кадровое обеспечение, однако эффективный менеджер зачастую осуществляет планирование и решает организационные вопросы интуитивно.

Как эффективный топ-менеджер выполняет свою работу

Чтобы разобраться в том, почему эффективные руководители работают именно так, а не иначе, прежде всего следует определить два краеугольных камня, лежащих в основе их деятельности. Менеджеры должны:

- понимать, что необходимо делать, несмотря на неопределенность ситуации и огромный объем потенциально важной информации;
- заставлять работать множество самых разных групп подчиненных, большинство из которых не удастся контролировать напрямую.

Это сложные задачи, включающие традиционные функции управления — планирование, решение кадровых вопросов, организацию, определение цели и контроль. Для их решения эффективные топ-менеджеры разрабатывают планы действий и создают широ-

кие сети. Лучшие из них настойчиво собирают информацию (в том числе и плохие новости), искусно задают вопросы и изыскивают программы и проекты, которые помогут решить множество задач.

План действий

Придя на новую работу, эффективные топ-менеджеры в первые полгода обычно тратят довольно много времени на разработку планов действий; позднее, уже на этапе их обновления, они не требуют к себе такого внимания. В своих планах топ-менеджеры расписывают все возможные цели и проекты — от ближайших до отдаленных, от конкретных до наиболее общих — и затрагивают все сферы деятельности: финансы, производство, маркетинг, а также организационные вопросы. (См. таблицу «Стандартный план топ-менеджера».)

Несмотря на то что большинство корпораций в наши дни признают необходимость планирования, а значит, и составления официальных планов, — программы, разрабатываемые топ-менеджерами, содержат иные цели, приоритеты, стратегии и проекты. Нельзя утверждать, что эти документы несовместимы, но они различаются как минимум по трем важным позициям.

Во-первых, в официальных планах, как правило, детализирована финансовая часть, а планы менеджеров конкретизируют области стратегии и развития бизнеса или организации. Во-вторых, официальные программы рассчитаны на кратко- и среднесрочные перспективы (от 3 месяцев до 5 лет), тогда как менеджеры не ограничивают себя временными рамками: их интересует как ближайшее (от 1 до 30 дней), так и весьма отдаленное (от 5 до 20 лет) будущее. И в-третьих, официальные планы ясны, точны и логичны, поскольку особое внимание в них уделяется применению различных финансовых инструментов, а цели и проекты, определяемые менеджерами, не всегда четко расписаны.

Топ-менеджеры начинают составлять планы, как только приступают к новой работе, а то и заблаговременно. На основе своих знаний о бизнесе в целом и об организационной структуре

Стандартный план топ-менеджера

Ключевые задачи	Короткий период (до 1 года)	Средний период (1-5 лет)	Продолжительный период (5-20 лет)
Финансовые	Детализированный перечень финансовых задач (поквартирный и на год)	Конкретный и ясный перечень целей в области продаж и доходов, а также рентабельность инвестиций на пять лет	Желательные доходы и рентабельность инвестиций на следующие 10-20 лет
Производство и рынок	Перечень главных задач и планов, касающихся основных секторов рынка для различной продукции, а также уровень запасов партий товаров	Отдельные цели и планы, направленные на развитие бизнеса, например, «Выпустить три новых продукта до 1985 года» или «Исследовать покупательскую способность в сфере коммуникаций»	Общие идеи о том, какие отрасли или секторы рынка топ-менеджер считает нужным развивать
Организационные	Перечень задач, например, такого рода: «Вскоре придется искать замену для Смита» или «Поручить Джонсу реализацию задач на ближайшие пять лет»	Перечень задач, например, такого рода: «К 1983 году мы должны провести крупную реорганизацию» или «Найти замену для Кори к 1984 году»	Наброски о том, какой компания должна стать и как ею в этом случае следует управлять

данной компании, а также учитывая ежедневно поступающую к ним информацию, они быстро набрасывают план мероприятий — как правило, представляющий собой примерный перечень не связанных между собою задач, содержащий несколько конкретных стратегий и проектов. Когда данных становится больше, эффективные топ-менеджеры дополняют свои планы и увязывают задачи друг с другом.

При сборе информации они больше полагаются на беседы с коллегами, чем на книги, журналы или отчеты, стремясь наладить личные взаимоотношения с сослуживцами, причем не всегда с теми, кто занимает определенное место в иерархии компании. Именно поэтому такие руководители постоянно находятся в курсе того, что происходит вокруг, не дожидаясь регулярных планерок. Понимание текущей ситуации в бизнесе, а также организационной и управленческой структуры компании позволяет им откровенно беседовать с людьми, не задавая им при этом слишком общих или прямолинейных вопросов.

Получив необходимые сведения, топ-менеджеры принимают решения — как осознанно (или аналитически), так и неосознанно (интуитивно), поскольку это процесс по большей части внутренний. Действительно, важные решения не всегда рождаются публично. При выборе действий менеджеры предпочитают такие, которые позволяют достичь одновременно многих целей, согласуются со всеми остальными задачами и проектами и имеют достаточный потенциал. Планы и программы, кажущиеся важными и логичными, но не отвечающие указанным критериям, они отбрасывают или приостанавливают.

Построение сети

Помимо разработки перспективных планов эффективный топ-менеджер тратит массу времени и усилий на создание атмосферы сотрудничества и взаимодействия между людьми, которые, по его мнению, необходимы для реализации его программ. Наиболее активно такой деятельностью топ-менеджер занимается в первые месяцы работы на новом месте. В дальнейшем он

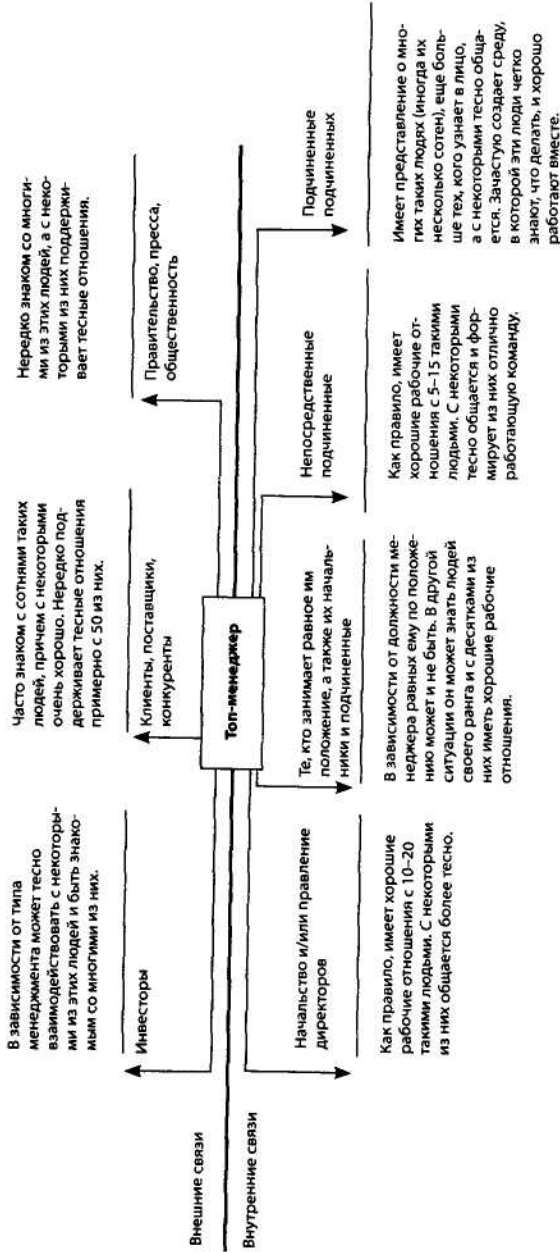
использует созданную им сеть взаимоотношений в коллективе для выполнения и обновления своих программ.

Цель построения такой сети намного шире, чем повседневная задача налаживания иерархических отношений в организации. Топ-менеджер развивает сотрудничество и взаимодействие с коллегами, равными ему по положению, с теми, кто не принадлежит к этому кругу, а также с боссами своих боссов и подчиненными своих подчиненных. В сферу его интересов попадают сотни и даже тысячи людей — те, с кем он хотел бы работать. Как только менеджер начинает заниматься планами, которые отличаются от официальных, но в основном согласуются с ними, ему сразу же приходится налаживать и сеть взаимоотношений. Она отличается от официальной иерархической структуры, хотя ей и соответствует (см. таблицу «Сеть взаимоотношений топ-менеджера»).

Такие взаимоотношения могут иметь совершенно различную подоплеку и проявляться по-разному. Например, топ-менеджеры могут добиться, чтобы сотрудники чувствовали себя им обязанными, оказывая покровительство одним или, напротив, чересчур загружая должностными обязанностями других. Они могут попустительствовать тому, чтобы работники отождествляли себя с руководством, или тщательно создавать их профессиональную репутацию, или даже добиваться, чтобы люди ощущали полную зависимость от них в том, что касается ресурсов, карьерного роста и многого другого.

Кроме построения отношений с уже работающим персоналом топ-менеджеры часто формируют сети, перемещая, нанимая и увольняя сотрудников. Точно так же они меняют поставщиков и банки, пристраивают нужных им людей на определенные должности и даже реструктурируют правление. Топ-менеджеры стараются создать среду (в показателях нормирования и стоимости), в которой люди готовы отдать все силы для реализации их программы и помогать друг другу для достижения наилучшего результата. Хотя иногда топ-менеджеры строят сеть взаимоотношений с руководителями своего уровня, вышестоящим начальством или людьми, не имеющими отношения к компании, чаще всего они налаживают взаимосвязи между своими подчиненными.

Сеть взаимоотношений топ-менеджера



Исполнение: от построения сети к реализации планов

Зачастую построенная топ-менеджером сеть сотрудничества необходима ему для реализации собственной программы действий. Я знаю топ-менеджера, который, когда ему понадобилась помощь, поднял на ноги всех: менеджеров своего ранга, штатных сотрудников корпорации, подчиненных, начальство — вплоть до третьего или четвертого уровня, причем не только непосредственное, но и вышестоящее, поставщиков, клиентов и даже конкурентов.

В каждом случае порядок действий одинаков. Топ-менеджер налаживает работу для реализации тех частей своего плана, которые без его вмешательства, как он полагает, не будут завершены. Он также выбирает людей и методы, чтобы, не разбрасываясь, решить множество задач.

Топ-менеджеры часто оказывают влияние на людей, просто обратившись к ним с просьбой или предложив сделать то, от чего в силу сложившихся отношений сотрудник не сможет отказаться. В некоторых случаях, в зависимости от содержания задачи или характера взаимоотношений, топ-менеджеры используют свои знания или информацию, чтобы убедить коллег действовать согласно намеченному ими плану; в других обстоятельствах они применяют имеющиеся в их распоряжении средства для ведения переговоров, а порой им даже приходится прибегать к методам запугивания или принуждения.

Через созданную им сеть эффективный топ-менеджер зачастую оказывает косвенное воздействие на людей. Иногда он убеждает сотрудника, имеющего чуть меньшее, чем у него, влияние, в необходимости конкретных действий. Существует еще более опосредованный путь: попросить нескольких людей предпринять те или иные шаги, которые выльются в события, а те, в свою очередь, окажут нужное воздействие на персонал. Есть и более общие способы повлиять на сотрудников — например, организовать встречи и т.п.

Топ-менеджеры используют множество методов — ораторские способности, истории из жизни организации, даже структу-

ру построения компании, — которые позволяют четко, но опосредовано довести до масс нужные сведения.

С помощью таких приемов всем эффективным топ-менеджерам удается получить желаемое, но лучшие из них мобилизуют больше людей и достигают более значимых целей, используя широкий спектр методов влияния на людей. «Блестящие» менеджеры просят, ободряют, льстят, хвалят, награждают, требуют, манипулируют и тем самым искусно мотивируют других людей. Они больше полагаются на косвенное воздействие, чем просто «хорошие» менеджеры, способные применять только узкий набор методик, да и то весьма неискусно.

Как работа определяет поведение

Большинство очевидных моделей ежедневного поведения топ-менеджеров являются прямым следствием применяемых ими в процессе своей деятельности методик, а значит, определяются характером их работы и типами выполняющих ее сотрудников.

Трата большей части времени на других (стереотип 1) является естественным результатом общего подхода топ-менеджеров к работе и основным необходимым условием существования сети. Поскольку в нее включены все, от кого зависит топ-менеджер, неудивительно, что он тратит свое время на общение не только с руководством и непосредственными подчиненными, но и со многими другими людьми (стереотип 2). Однако план его действий состоит из множества задач — от кратко- и среднесрочных до рассчитанных на весьма продолжительный срок, поэтому логично ожидать, что диапазон тем, затрагиваемых им в ежедневных беседах, очень широк (стереотип 3).

Другие модели поведения топ-менеджеров являются прямым следствием организации ими своей работы на основе плана действий. Как мы видели ранее, его разработка предполагает постоянный сбор информации у сотрудников, включенных в сеть. Если топ-менеджер постоянно задает множество вопросов (стереотип 4), то можно сделать вывод, что он, вероятно, занят

разработкой плана. Следовательно, основные решения, лежащие в его основе, чаще всего существуют только в голове менеджера (стереотип 5).

Кроме того, мы видим, что для создания сети применяется множество тактик межличностных взаимоотношений. Поскольку шутки и неслужебные разговоры представляют собой эффективное средство для создания и поддержания отношений в различных стрессовых ситуациях, нас не должно удивлять, что оно используется весьма часто (стереотип 6). А чтобы поддерживать отношения, менеджеру приходится углубляться в вопросы, которые сотрудники находят важными (вне зависимости от того, какую роль эти люди играют в бизнесе), поэтому он много времени уделяет тому, что для него лично не имеет большого значения (стереотип 7).

Топ-менеджеры реализуют свои планы, используя широкий диапазон разнообразных методов прямого и косвенного воздействия, и отдание приказов — только один из них. Менеджеры редко используют этот метод (стереотип 8), но тратят массу времени на то, чтобы каким-то иным образом повлиять на людей (стереотип 9).

Результативность стиля работы, кажущегося неэффективным

Из всех моделей повседневного поведения топ-менеджера, возможно, только две плохо поддаются оценке: когда он не планирует свой день в деталях, а импровизирует (стереотип 10), и когда проводит беседы быстро и сразу с несколькими людьми (стереотип 11). На первый взгляд кажется, что такая манера поведения не имеет ничего общего с управлением, однако на самом Деле она является наиболее важной и эффективной.

Приведем пример действенного и продуктивного так называемого «реактивного» поведения топ-менеджера. Спеша на важную встречу, он неожиданно сталкивается с несколькими штатными сотрудниками, которые напрямую ему не подотчетны. За одну-две минуты он успевает, задав им пару вопросов, выяснить

необходимую информацию, похвалить одного из них за недавние успехи (это отлично подпитывает сложившиеся хорошие отношения) и попросить оказать ему услугу, на что сотрудник с радостью соглашается.

План, который менеджер держит в голове, подсказывает ему, с кем следует встретиться, чтобы что-то выяснить или о чем-то попросить, и ответная реакция членов его сети не заставляет себя ждать. Если бы он решил спланировать все заранее, ему пришлось бы назначать и проводить официальные встречи — а на каждую требуется не менее 15-30 минут, то есть гораздо больше времени, чем на «столкновения в коридоре». Важно и то, что он поддерживает отличные отношения с сотрудниками. Это позволяет ему общаться быстро и результативно.

Задуманная им программа действий и наличие сети взаимоотношений позволяют менеджеру провести серию коротких и неупорядоченных, но очень полезных бесед. В качестве примера приведем фрагменты разговора Джона Томпсона, управляюще-го подразделением финансовой корпорации, с тремя его подчиненными — Филом Доджем, Джудом Смитом и Лорой Тернер, в котором также участвует его коллега Боб Лоренс. *Томпсон:* Что с Поттером? *Додж:* Все в порядке. *Смит:* Не забудьте о Чикаго. *Додж:* Хорошо. *(Делает себе пометку.)* *Томпсон:* Ладно. Ну, что со следующей неделей? *Додж:* Мы готовы.

Томпсон: Хорошо. Кстати, как там Тед? *Смит:* Лучше. Он во вторник вышел из больницы. Фил-лис сказала, что он выглядит хорошо. *Томпсон:* Рад слышать. Надеюсь, рецидива не будет. *Додж:* Я еще зайду днем. *(Выходит из комнаты.)* *Томпсон:* Хорошо. *(Смиту.)* Мы сегодня готовы к действиям? *Смит:* Да. *(Поднимается, чтобы уйти.)*

Лоренс (входит в кабинет из холла и обращается к Томпсону): Ты уже видел показатели за апрель? *Томпсон:* Нет, а ты?

Лоренс: Пять минут назад. Всем хороши, за исключением CD — 5% убытка.

Томпсон: Это лучше, чем я ожидал. *Смит:*

Держу пари, что Джордж счастлив.

Томпсон (улыбаясь): Если и так, вряд ли он будет радоваться после разговора со мной. *(Заглядывает Тернер и сообщает, что звонит Билл Ларсон.)*

Томпсон: Я возьму трубку. Попроси Джорджа зайти позднее. *(Посетители покидают кабинет, и он берет трубку.)* Билл, привет. Как ты? Да... Это точно? Я не беспокоюсь об этом. Я думаю, около полутора миллионов. Да... Хорошо... Да, Салли тоже понравилось. Еще раз спасибо. Хорошо. Пока.

Лоренс (еще раз заглядывает в кабинет): Что ты думаешь о предложении Джералда?

Томпсон: Мне не понравилось. Оно не вяжется с тем, что мы обещали компании или Хайнцу.

Лоренс: Да, я тоже так думаю. И что Джерри собирается с этим делать?

Томпсон: Я еще не говорил с ним *(он поворачивается к телефону и набирает номер)*. Сейчас узнаем, пришел ли он.

Эта беседа может показаться хаотичной любому постороннему наблюдателю, но лишь потому, что он не в курсе ежедневных производственных забот участников разговора и не знаком с планами Томпсона. Это вовсе не беспорядочная болтовня, — более того, беседа потрясающе эффективна. Менее чем за пару минут Томпсону удалось разрешить несколько вопросов:

- Он узнал, что Майк Поттер согласился помочь им с займом. Если бы деньги не нашлись, это серьезно нарушило

бы планы Томпсона по расширению подразделения в определенной сфере.

- Он выяснил, что один из его менеджеров собирается звонить в Чикаго по поводу этого займа.
- Он понял, что планы на следующую неделю, связанные с займом, не меняются, то есть состоятся две встречи с сотрудниками компании и одна — с клиентом.
- Он узнал, что Тед Дженкинс чувствует себя лучше после перенесенной операции. Дженкинс был одним из сотрудников Томпсона, который планировал, что в ближайшие два года Тед займется развитием подразделения.
- Он выяснил, что прибыль подразделения за апрель в целом соответствует плановым показателям, за исключением одного направления деятельности. Полученная информация заставляет его сосредоточиться на получении прибыли этим направлением и отвлечься от действий по наращиванию выручки в этой сфере.
- Он назначил встречу с Джорджем Мазолья, чтобы обсудить итоги работы за апрель. Томпсон рассматривал различные варианты, касающиеся линии производства CD, которая, как он полагал, должна приносить прибыль, что улучшит финансовое положение всего подразделения.
- Он подкинул некоторую информацию (в качестве дружеской услуги) Биллу Ларсону, такому же менеджеру, как и он, работающему в другом подразделении банка. Ларсон часто помогал ему раньше и не собирался изменять этой привычке в будущем.
- Он позвонил Джерри Уилкинсу, одному из своих подчиненных, чтобы узнать его реакцию на предложение, поступившее из другого отдела, которое затронет и подразделение Томпсона. Его беспокоило, что оно может нарушить их пятилетние планы, касающиеся предполагаемой прибыли.

В основном Джон Томпсон не отличается от других результативных топ-менеджеров, которых я знал. По оценке Тома Питерса, они «отлично умеют быстро воспринять и оценить выгоду каждой

идеи в течение некоего периода времени и вычленил наиболее важные на сегодняшний день фрагменты»². Это кажется особенно верным с точки зрения максимальной производительности. Сеть взаимоотношений, построенная менеджерами, позволяет им должным образом (и весьма эффективно) реагировать на происходящие вокруг них события, причем их деятельность осуществляется внутри некой широкой и рационально построенной структуры. Наличие сети способствует их динамичному общению с сотрудниками, а в сочетании с программой действий позволяет менеджерам достичь необходимой эффективности, чтобы справляться со всем объемом работы менее чем за 60 часов в неделю; при этом их внешняя манера поведения не соответствует сложившимся стереотипам.

Что должен делать топ-менеджер?

Каков же вывод? Прежде всего, рискованно назначать на должность менеджера человека, который еще не знает бизнеса ил и сотрудников, просто потому, что он — успешный «профессиональный руководитель». Если бизнес сложный, то новому генеральному директору будет трудно изучить его в достаточной степени, чтобы разработать достойный план. А если в деле участвуют не только новые сотрудники, то ему будет весьма непросто вклиниться в уже сложившиеся отношения, чтобы построить сеть для реализации своего плана.

Во-первых, и это особенно важно для больших и сложных по структуре компаний, лучше всего «вырастить» топ-менеджера в собственном коллективе. Однако многие компании, которые сегодня заявляют, что эта идея является для них приоритетной, тем не менее ищут готового специалиста. Эту ситуацию один из топ-менеджеров прокомментировал так: «Либо они недостаточно стараются, либо их усилия безуспешны».

Во-вторых, курсы подготовки менеджеров, — и университетские, и корпоративные, — вероятно, уделяют излишнее внимание формальным инструментам, а при описании проблем и ситуаций дают слишком точные формулировки, которые упрощенно трактуют особенности отношений между людьми.

Некоторые из модных нынче программ по управлению временем менеджера сами по себе сомнительны. Основанные на упрощенных концепциях о природе управленческой работы, они рекомендуют менеджерам не позволять людям и проблемам отрываться от дел. Часто на курсах будущим топ-менеджерам внушают, что короткие и спонтанные беседы неэффективны, и советуют им для повышения самодисциплины не размениваться на проблемы рядовых сотрудников и мелкие вопросы. Аналогичная ситуация возникает и на тренингах, где основное внимание уделяется формальным количественным инструментам, которые считаются наиболее важными для достижения результата. Однако все данные свидетельствуют об обратном: несмотря на то, что эти средства иногда важны, их едва ли можно считать эффективными.

В-третьих, новоиспеченный топ-менеджер способен освоиться в коллективе гораздо быстрее, чем принято считать. Вначале он тратит массу времени на сбор информации, налаживание связей и развитие поддерживающих структур. Требование начальства в течение первых трех-шести месяцев работы заниматься конкретными задачами или проектами — то есть всем тем, что в значительной степени отвлекает внимание от разработки плана и построения сети, — может повредить дальнейшей производительности топ-менеджера.

На первом этапе «старшие товарищи», наблюдающие за его работой, могут оказаться полезными, если они понимают, где именно у него назревает проблема, и стараются ему помочь. На самом деле большинство затруднений, с которыми он столкнется, предсказуемы. Так, если сотрудник поднимался по карьерной лестнице, не меняя сферы деятельности, а затем был назначен начальником автономного подразделения (обычное дело, особенно на производстве), с высокой степенью вероятности можно сказать, что у него возникнут трудности при разработке плана действий, поскольку ему не хватит детализированных знаний о других областях деятельности в подразделении.

С другой стороны, если сотрудник прежде работал по специальности, в кадровой службе или помощником должностного лица, то, когда он станет топ-менеджером и получит в подчинение сотни и даже тысячи людей, ему на первых порах будет сложно строить

сеть. Он не наработал отношений, с которых мог бы начать, и, кроме того, не привык тратить время на построение большой сети.

И наконец, система планирования, в условиях которой вынуждены работать многие топ-менеджеры, мешает эффективным действиям. А должно быть наоборот: она обязана помогать менеджеру создать осмысленный план и крепкую сеть. Она должна стимулировать менеджера к стратегическому мышлению, к постановке краткосрочных и долгосрочных задач, а также к рассмотрению вопросов, связанных с финансами, продукцией, рынком и организацией, независимо от временных рамок. И в дальнейшем планирование должно стать гибким инструментом, чтобы в зависимости от условий, необходимых подчиненным, менеджер с его помощью легко достигал поставленных целей.

К сожалению, многие системы планирования, используемые корпорациями, не соответствуют этим задачам. Они предъявляют к топ-менеджеру жесткие и расплывчатые требования; в результате чего тому не удается продумать многие стратегические или долговременные задачи для своей программы. Кроме того, это может затруднить создание и поддержку сети, так как состояние ненужного стресса, который испытывает менеджер, передается и его подчиненным. Действительно, многие системы направлены лишь на издание множества приказов и отвлекают топ-менеджера от по-настоящему важных дел.

Исходные данные

Между 1976 и 1981 годами я изучал деятельность 15 успешных топ-менеджеров из девяти корпораций. Я выяснял, к каким результатам приводила их работа, кто они сами, откуда пришли в эти корпорации, какова их манера поведения и как все это варьируется в различных компаниях и на предприятиях.

Все участники исследования возглавляли структурные подразделения, расположенные в городах США, и отвечали за решение множества задач. Они работали в различных отраслях: в банках, консалтинговых фирмах, на предприятиях по производству автопокрышек, резины или обору-

дования, на телевидении, в газетах, в инвестиционных компаниях и в сфере производства потребительских товаров. Масштабы бизнеса также различались — от 1 млн. до 1 млрд. долл. годового объема. Все менеджеры были мужчинами, их средний возраст составлял 47 лет. Большинство зарабатывали приблизительно 200 тыс. долл. в ценах 1982 года.

Для сбора данных я трижды посещал каждого менеджера в течение 6-12 месяцев. Всякий раз я брал у них интервью, которое продолжалось около 5 часов, и наблюдал за их работой в течение приблизительно 35 часов. Кроме того, я расспрашивал их сослуживцев. Менеджеры заполняли опросный лист и предоставляли мне свои бизнес-планы, ежедневники и ежегодные отчеты.

Я вычислял производительность труда менеджера на основе сочетания объективных и субъективных показателей. Первые были необходимы для измерения роста выручки и прибыли, причем как в абсолютном выражении, так и в сравнении с планируемыми показателями. Вторые представляли собой мнения людей, работающих с менеджером (в том числе начальства, сотрудников, равных ему по положению, и подчиненных), и, когда это было возможно, отражали точку зрения аналитиков предприятия. Используя этот метод, я выставял оценки; большинство получили — «очень хорошо», некоторые — «отлично», а другие — «хорошо/удовлетворительно».

Типичное поведение успешного топ-менеджера

Рабочий день Ричардсона во многих смыслах типичен для генерального менеджера. Я выделил несколько стереотипов поведения руководителей.

1. Большую часть времени они тратят на других.

Средний топ-менеджер только 25% времени пр дит в одиночестве — дома, в самолете или добираясь на работу. Некоторые менеджеры расходуют на других менее 70% времени, а иные — до 90%.

2. Они тратят свое время не только на руководство и непосредственных подчиненных, но и на многих других. Топ-менеджеры регулярно встречаются с людьми, не попавшими в сферу их текущих интересов.

3. **В ежедневных беседах они затрагивают очень много тем.** Топ-менеджеры обсуждают не только вопросы стратегии бизнеса, планирования, кадровой политики и другие. Темы таких бесед касаются фактически всех и всего, что хотя бы отдаленно имеет отношение к их бизнесу.
4. **Они задают множество вопросов.** Иногда сотни — в течение получасового разговора.
5. **В ходе спонтанных бесед они, видимо, редко принимают глобальные решения.**
6. **Беседуя, они часто шутят и затрагивают темы, не связанные с работой.** Обычно шутки касаются всех окружающих. Вне рабочие темы — семья и увлечения.
7. **Во время многих спонтанных бесед обсуждаются вопросы, не всегда важные для бизнеса или организации.** Топ-менеджеры постоянно вовлечены в деятельность, которую даже сами иногда считают пустой тратой времени.
8. **В спонтанных беседах они редко отдают приказы.**
9. **Тем не менее они пытаются влиять на других.** Вместо того чтобы указывать сотрудникам, что тем следует делать, они просят, предлагают, льстят, уговаривают и даже запугивают.
10. **Они часто реагируют на инициативы других и редко планируют свой рабочий день.** Даже те топ-менеджеры, которым весьма трудно составить расписание встреч на день, прекращают тратить время на обсуждение тем, которых нет в официальном плане.
11. **Они проводят беседы быстро и сразу с несколькими людьми.** Обсуждение одного вопроса редко длится более десяти минут. Топ-менеджер зачастую затрагивает десяток тем в пятиминутной беседе.
12. **Они работают очень много.** Среднестатистические топ-менеджеры, из тех, за кем я наблюдал, работали в неделю не более 60 часов. Хотя иногда менеджеры просматривают бумаги дома, в самолете или по пути на работу, большую часть дел они все же выполняют в офисе.

Почему «тратить время впустую» сейчас важнее, чем когда-либо

Эта статья появилась в ответ на обнаруженное мной сбивающее с толку несоответствие между определением менеджмента, предлагаемым в учебниках, и работой, которую выполняли реальные менеджеры. В 1970-х годах многие учебники бизнес-школ утверждали, что менеджер действует внутри высокоорганизованной среды, тщательно планирует свой рабочий день и общается с коллегами согласно таблицы о рангах — с учетом иерархической структуры организации. Но мои исследования показали, что реальные менеджеры — а успешные особенно — на самом деле опровергают эти каноны. Они редко планируют рабочий день, прерывают свои занятия ради коротких, незапланированных и даже личных бесед с людьми, занимающими в организации самое разное положение. Статья «Чем на самом деле занимается эффективный топ-менеджер» — это попытка описать такое поведение и объяснить его преимущества.

Перечитав эту статью 20 лет спустя, я обнаружил, что в ней нигде не употребляется слово «лидер». Однако в том, что касается поведения людей, и особенно — эффективности работы, многое в ней осталось верным. Язык, которым написана эта статья, отражает свое время. Тогда мы не различали такие понятия, как «лидерство» и «менеджмент», которые сейчас четко разграничиваются. Лидеры внимательно следят за планами, которые составляют менеджеры. Они наблюдают за происходящим в компании и снаружи, и изнутри, менеджеры же видят ситуацию, главным образом, изнутри. Все это отражено в статье, хотя в ней не упоминается слово «лидер».

Мои идеи об управлении временем стали востребованы в 1999 году, причем даже в большей степени, чем в 1982 году. Тогда топ-менеджер работал менее 60 часов в неделю, сегодня он трудиться гораздо больше, так как старается сделать компанию конкурентоспособной. Эксперты, занимающиеся управлением временем, все еще рекомендуют менеджерам составлять списки приоритетных задач и ограничивать круг общения. Однако успешные руководители, по моим наблюдениям, редко поступают таким образом. Они «тратят время впустую», вступая в коридорах в кажущиеся случайными

беседы с якобы случайными людьми, но благодаря этому реализуют свои планы и строят свои сети, прилагая гораздо меньше усилий, чем если бы у них были расписаны часы приема и они бы общались, соблюдая субординацию. Такой стиль поведения высоко ценился прежде, а в наши дни динамичного бизнеса результатов можно добиться, лишь экономя силы менеджеров и обеспечивая долговременное конкурентное преимущество компании.

Примечания

1. Henry Mintzberg. «The Manager's **Job: Folklore and Facts**». *GBR*, July — August 1975, p. 49; reissued March — April 1990.
2. Tomas J. Peters. «Leadership: Sad Facts and Silver Linings». *GBR*, November — December 1979, p. 164.

Как вырастить корпоративного атлета

Джим Лоэр, Тони Шварц

Теоретики менеджмента давно пытаются выяснить, почему некоторые люди преуспевают в неблагоприятных обстоятельствах, тогда как другие в тех же условиях терпят фиаско. Но разработчикам методик удалось лишь частично ответить на этот вопрос, связав их успехи с солидным материальным вознаграждением, соответствующей культурой и целевым управлением. Проблема большинства этих теорий в том, что они связывают высокую эффективность работы прежде всего с познавательной способностью человека. Лоэр и Шварц, авторы предлагаемой статьи, оспаривают эту точку зрения, утверждая, что успешный подход к разрешению загадки устойчивого профессионального превосходства состоит в том, что следует рассматривать личность как единое целое. Руководителей любой организации можно с полным правом считать корпоративными атлетами. Если им нельзя ни на минуту «сбавить обороты», то и тренироваться следует как настоящим спортсменам: систематически «качать разные группы мышц» и закалять дух. Два десятка лет занимаясь со спортсменами мирового класса, авторы разработали интегрированную теорию результативного менеджмента, предусматривающую тренировку тела, эмоций, разума и духа, и назвали ее *пирамидой эффективности*. В ее основание положено физическое состояние человека; выше расположен уровень эмоционального здоровья, затем — умственные способности и, наконец, духовные цели. Каждый из уровней глубоко влияет на другие, а если все они работают слаженно, то высокая эффектив-

ность гарантирована. Специальные упражнения, например, способны вызвать у человека эмоциональный подъем, что немедленно сказывается на его интеллектуальной производительности. Ритуалы, или повторяющиеся упражнения, обеспечивающие равномерно чередующееся потребление и восстановление энергии, связывают уровни пирамиды и позволяют достичь состояния идеальной эффективности.

В статье приводятся примеры, когда руководители воспользовались данной моделью, чтобы повысить эффективность функционирования своего предприятия и улучшить качество собственной жизни. В меняющейся с огромной скоростью корпоративной среде гораздо важнее, чем где бы то ни было, выкладываться на пределе и демонстрировать высокую производительность. Компании не могут позволить себе обращаться лишь к познавательным способностям служащих, игнорируя их физическое, эмоциональное и духовное здоровье.

дним из важнейших качеств, необходимых менеджеру и его сотрудникам, является неистощимая работоспособность в условиях постоянно растущей нагрузки и непрерывных изменений. Однако отыскать источник такой производительности так же трудно, как и эликсир вечной молодости. Теоретики менеджмента давно пытаются выяснить, почему некоторые люди преуспевают в неблагоприятных обстоятельствах, тогда как другие в тех же условиях терпят фиаско. Но мы считаем, что разработчикам методик удалось лишь частично ответить на этот вопрос, связав их успехи с солидным материальным вознаграждением, соответствующей культурой и целевым управлением. Проблема большинства этих теорий, по нашему мнению, заключается в том, что они связывают высокую эффективность работы прежде всего с познавательной способностью человека, — и в этом их слабость. В последние годы все больше внимания уделяется взаимосвязи производительности с эмоциональной стороной интеллектуальной деятельности. Некоторые теоретики обратились к более тонкой материи и исследовали зависимость производительности от масштаба и значения цели, но при этом почти никто из них не уделил внимания физическим возможностям человека. Действенная методика, не-

Если менеджерам ни на минуту нельзя «сбавить обороты», то и тренироваться им следует систематически: «качать разные группы мышц» и закалять дух — как настоящим спортсменам. обходимая для поддержания высокой производительности, как мы полагаем, должна рассматривать личность как единое целое и анализировать все эти элементы в неразрывной связи. Наша интегрированная теория результативного менеджмента как раз и предусматривает одновременную тренировку тела, эмоций, разума и духа. Мы назвали эту иерархию *пирамидой эффективности*. Каждый из уровней пирамиды оказывает глубокое влияние на все остальные, и какого-либо одного из них недостаточно для поддержания оптимальной производительности. Наша методика вобрала в себя опыт двадцатилетней работы Джима Лоэра и его коллег из LGE со спортсменами мирового класса. Несколько лет назад мы с Джимом решили разработать полную версию этой технологии специально для руководителей, которые каждый день подвергаются беспрецедентным нагрузкам. Их с полным правом можно назвать корпоративными атлетами. Если им ни на минуту нельзя «сбавить обороты», то и тренироваться следует систематически: «качать разные группы мышц» и закалять дух — как настоящим спортсменам. К настоящему времени нашу модель опробовали тысячи руководителей. Все они отмечали у себя рост производительности труда, отличное физическое самочувствие и прекрасное настроение, что полностью подтвердило нашу гипотезу. А теперь — обо всем подробнее.

Состояние идеальной производительности

Тренируя спортсменов, мы никогда не заикливались на главной составляющей их мастерства — например, на подаче мяча в теннисе, замахе в гольфе или броске в баскетболе. Так же и в бизнесе — мы не выделяем такие основные навыки руководителя, как его умение выступать публично, вести переговоры или анализировать балансовый отчет. Наша цель — научить менеджеров мобилизовывать внутренние резервы: выносливость, силу, гибкость, самоконтроль и внимание. Развитие способностей на

всех уровнях позволяет как спортсменам, так и руководителям использовать свой талант и мастерство для полной отдачи делу и сохранения высокой работоспособности — такие условия мы называем *состоянием идеальной производительности (СИП)*.

Конечно, менеджеры могут успешно выполнять свои функции, даже если они курят, выпивают, страдают от ожирения, а порой им не хватает эмоционального настроя или целеустремленности. Но в таком случае им будет трудно реализовать все свои возможности и понадобится гораздо больше времени, которое необходимо потратить на себя лично, свою семью и на компанию, в которой они трудятся. Итак, ясно, что лучшие руководители — стайеры: они подпитываются позитивной энергией на всех уровнях пирамиды эффективности (см. раздел «Пирамида высокой эффективности»).

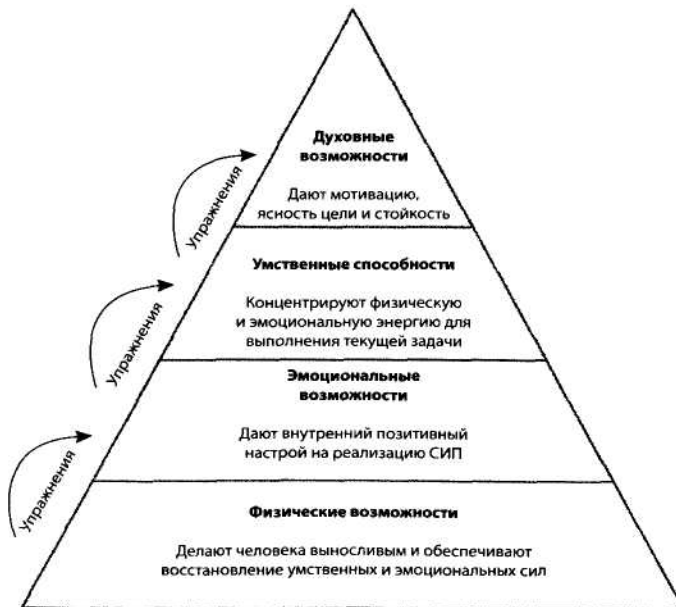
Широкие исследования спортивных достижений подтвердили, что способность мобилизовать энергию — основа СИП. Наша работа показала, что эффективное управление энергией зависит от двух составляющих. Первая заключается в равномерном чередовании потребления (нагрузки) и пополнения энергии (восстановления), которое мы называем повторяемостью. Во время работы со спортсменами мы обнаружили, что реальный враг высокой эффективности — не нагрузка, которая, что весьма парадоксально, стимулирует развитие. Проблема скорее заключается в отсутствии периодов восстановления. Постоянные потери энергии без ее пополнения приводят к истощению сил, подрыву здоровья и, в конце концов, к спаду производительности. Вторая составляющая — это упражнения, которые обеспечивают повторяемость, т.е. равномерно чередующееся потребление и восстановление энергии. Воспроизводимые регулярно, эти осознанные, четко выполняемые действия через некоторое время становятся автоматическими.

Мы полагаем, что метод, который позволяет спортсменам мирового класса показывать идеальную производительность при большой нагрузке, окажется столь же эффективным и для лидеров бизнеса и, возможно, будет иметь в их жизни даже большее значение, поскольку на фоне необходимости поддерживать изо дня в день, из года в год заданную топ-менеджерам высокую планку меркнет любая спортивная задача. Спортсмен-профессионал

в основном тратит почти все свое время на тренировки и лишь небольшую его часть — на реальные соревнования. А обычный руководитель почти не тренируется, но должен соответствовать заданному темпу, работая по 10, 12, 14 или более часов в день. Спортсмены наслаждаются несколькими месяцами отдыха по окончании сезона, тогда как топ-менеджеры счастливы, если им удастся полностью использовать отпуск — три или четыре недели

Пирамида высокой эффективности

Считается, что производительность в бизнесе обусловлена исключительно остротой ума, но мы полагаем, что она зависит от многих факторов, которые можно представить в виде пирамиды. Ее основание составляет физическое состояние человека, выше расположен уровень его эмоционального здоровья, затем — умственные способности и, наконец, духовные цели. Состояние идеальной производительности, то есть максимальная работоспособность при наличии нагрузки, достигается при условии, когда одновременно задействованы все уровни. Постоянные упражнения, обеспечивающие равномерное чередование потребления и восстановления энергии, связывают уровни пирамиды. Специальные тренировки, например, способны вызвать у человека эмоциональный подъем, что немедленно сказывается на его интеллектуальной производительности.



в году. В среднем карьера профессионального спортсмена длится всего семь лет, а нам приходится работать 40-50 лет.

Конечно, даже у корпоративных атлетов, которые всячески пекутся о своей работоспособности, бывают плохие дни или перед ними ставят задачи, которые оказываются им не по силам. Жизнь вообще тяжела, а у многих страдающих от недостатка времени менеджеров она гораздо труднее, чем у других людей. Вот тут-то собака и зарыта. Не всегда в наших силах изменить внешние условия, однако мы можем потренироваться, чтобы лучше управлять собственными внутренними резервами. Наша цель — научить корпоративных атлетов концентрировать все свои ресурсы, чтобы набирать очки даже в наиболее тяжелых ситуациях и преодолевать нагрузки, оставаясь сильными, здоровыми и полными желания решать новые задачи.

Физические возможности

Наиболее простое определение энергии — это возможность выполнять работу. Наш процесс тренировок начинается с уровня физической подготовки, так как тело — основной источник энергии, а именно физическая энергия составляет фундамент пирамиды эффективности. Лучшее развитие возможностей тела иллюстрирует тяжелая атлетика. Как показали многолетние исследования в спорте, при наращивании мышечной массы значительную роль играет феномен, известный как сверхкомпенсация; по существу, это сбалансированное соотношение работы и отдыха. При взятии веса мускульные волокна испытывают нагрузку буквально на разрыв. Во время периода восстановления (как правило, он составляет не менее 48 часов) они не только приходят в прежнее состояние, но и становятся крепче. Но если вы сохраните нагрузку, не давая мускулатуре времени на отдых, то причините ей сильный вред. И наоборот, при недостаточной нагрузке мускулы слабеют и атрофируются. (Вам просто придется помнить о руке в течение нескольких недель.) В обоих случаях вашим врагом является не сама нагрузка, а ее линейный характер, т.е. недостаточное чередование расходования энергии и ее восстановления.

Пользу от упражнений, которые позволяют быстро восстановить силы, мы обнаружили, когда во время матча наблюдали за теннисистами мирового класса. Лучшие игроки проделывали их в течение 15 или 20 секунд *между* ударами — часто даже не сознавая этого. Они концентрировали внимание на струнах ракетки; чтобы не отвлекаться, принимали уверенную позу и старались отчетливо представить свои дальнейшие действия. Эти повторяющиеся ритуалы оказывают поразительное влияние на физическое состояние спортсмена. Когда мы подключили к игрокам датчики для измерения сердечного ритма, выяснилось, что у тех из них, кто наиболее последовательно выполняет ритуалы, отмечаются значительные колебательные изменения в работе организма. Их сердечный ритм быстро рос во время удара ракеткой и затем падал на 15-20%.

Психологический и эмоциональный эффект от механического повторения ритуалов между ударами также весьма значителен. Благодаря ему игрокам удается избежать отрицательных эмоций, сконцентрироваться и подготовиться к следующему удару. В противоположность им теннисисты, игнорировавшие такие упражнения или выполнявшие их «через раз», тратили слишком много энергии и не успевали восстановиться — их организм работал по линейной схеме. Вне зависимости от таланта и уровня подготовки такие игроки более уязвимы — они чаще расстраиваются, беспокоятся и отвлекаются, а значит, чаще проигрывают.

Все эти наблюдения верны и для корпоративных атлетов. Проблема не в том, что они живут под постоянным воздействием стресса, а в линейном распределении нагрузки. Как правило, менеджеры уделяют значительное внимание умственной и эмоциональной составляющим, но недостаточно пекутся о своем физическом состоянии. Обе формы линейной нагрузки негативно сказываются на производительности их труда.

Когда мы начали работать с Мэрилин Кларк, управляющим директором компании Salomon Smith Barney, она почти не умела чередовать нагрузку и отдых. Ей было около 40 лет, и она возглавляла отделение фирмы в Кливленде. Кроме того, у нее подрастали трое маленьких ребятшек, а ее муж занимал руководящую

должность. Судя по всему, Кларк можно было позавидовать, да она и сама не жаловалась. Однако при столь лихорадочном стиле жизни у нее не оставалось ни одной свободной минуты, что стало ясно после первой же встречи с ней. По утрам после кофе с оладушками Кларк была внимательна и энергична. К середине дня ее силы иссякали, но благодаря силе воли ей удавалось дотянуть до конца дня. Во время ланча, когда женщине полагалось несколько минут покоя, в ее кабинет один за другим заглядывали сотрудники, которым, по ее мнению, она не могла отказать в помощи или консультации. Кларк разрывалась между работой, коллегами и семьей и не могла уделить ни минуты себе лично, поэтому постепенно у нее накапливалось чувство неудовлетворенности.

Прежде всего мы решили, что Кларк необходимо восстановить свою физическую форму. Несмотря на то что в школе и в колледже она активно занималась спортом, в последние несколько лет вся физическая нагрузка была сведена на нет, если не считать, конечно, пары приседаний перед сном, да и то не каждый день. Узнав побольше о взаимосвязи между запасами энергии и производительностью, Кларк согласилась, что ее первейшая задача — войти в форму. Она хотела чувствовать себя лучше физически, а из прошлого опыта знала, что, если позволит себе регулярные перерывы в работе, ее настроение улучшится.

Поскольку старые привычки отмирают с трудом, мы помогли Кларк разработать положительные ритуалы для их замещения. Пришлось позаботиться и об атмосфере поддержки. Коллеги сначала горячо одобряли действия Кларк, а затем начали ворчать, когда она установила совершенно новые правила, — раньше об этом и помыслить было невозможно! Кларк посещала спортзал три раза в неделю, точно в 13:00. Она также упросила мужа присматривать за детьми в субботу и воскресенье, чтобы немного отдохнуть.

Такое расписание позволило ей четко разграничить работу и отдых, кроме того, она стала уважать себя за регулярные занятия спортом. Теперь, вместо того чтобы восстанавливать потраченные Днем силы с помощью конфет, Кларк возвращается на работу из спортзала бодрая и готовая к решению новых задач. Физическая

нагрузка не только прибавила ей выносливости, но и улучшила умственную работоспособность и настроение. Кларк считает, что теперь она стала работать быстрее. И наконец, поскольку женщина уже не чувствует себя перегруженной, она полагает, что стала более эффективным руководителем. «Мое тело возродилось, — говорит она. — Я больше отдыхаю, и мои многочисленные обязанности уже не вызывают у меня протеста».

Кларк привлекла и других сотрудников к занятиям спортом. Объединившись с несколькими коллегами, она оплатила членство в клубе тем, кто не мог себе этого позволить. «Сейчас уже мало просто хвалить подчиненных за их работу, — сказала она. — Речь идет о том, чтобы заботиться о них и об их физической форме во внерабочее время. Мы готовы уделять внимание их здоровью и объединять людей».

Конечно же, корпоративные атлеты не возводят фундамент физического здоровья только на основе тренировок. Хороший сон и правильный распорядок приема пищи являются неотделимой частью процесса получения энергии. Когда мы только познакомились с Руди Борнео, вице-председателем компании Masu's West, он жаловался на плохое самочувствие, перепады настроения и рассеянное внимание. Кроме того, он был очень толст. Как многие топ-менеджеры, и американцы в особенности, Руди питался совершенно неправильно. Завтрак он игнорировал, хотя впереди его ждал долгий и трудный день, — а это все равно, что появиться на старте «Индианаполис 500» с почти пустым топливным баком. На ланч перехватывал пару бутербродов, а потом с помощью сигары пытался заглушить чувство голода. Такой режим питания чреват резкими выбросами глюкозы в кровь, что, конечно, дает всплеск сил, однако они быстро иссякают, а потом наваливается усталость. За ужином Борнео ни в чем себе не отказывал, к тому же обильная трапеза проходила, как правило, поздно вечером, незадолго до сна. Организм с трудом переваривал такое количество пищи, поэтому спалось Руди плохо, и утром он не ощущал себя отдохнувшим.

Знакомая картина, не правда ли?

Когда мы занялись режимом Борнео, то прежде всего обратили внимание на его отношение к еде. Чтобы помочь ему

избавиться от плохих привычек, нам пришлось объяснить, что есть следует часто и понемногу, поскольку только так удастся поддерживать постоянный, без перепадов, уровень энергии. (Более полно о том, как правильно есть и спать, рассказано в разделе «Твердые правила» в конце этой статьи.) Теперь Борнео завтракает ежедневно — как правило, протеиновым коктейлем, а не кофе с рогаликом. Мы также познакомили его с исследованиями хронобиологов, которые предполагают, что на восстановление телу и мозгу требуется от 90 до 120 минут. Взяв эту периодичность за основу для приема пищи, Борнео установил у своего стола небольшой холодильник, чтобы иметь возможность подкрепляться пять-семь раз в день и часто пить воду. Он также изменил периодичность перерывов в работе, в результате чего стал более выносливым и начал быстрее восстанавливать силы.

Новые привычки в питании и отдыхе помогли Борнео не только снизить вес и приобрести отличное самочувствие, но и оказали значительное влияние на другие стороны его жизни. «Сейчас мой ум восстанавливается в такой же степени, что и тело, — заявляет Борнео. — На пороге 59-летия я более энергичен, чем когда-либо раньше. Для меня все эти новые привычки — просто живительный источник. Они позволили мне сбалансировать и многие другие аспекты моей жизни: я стал более дружелюбным, наконец-то занялся трудными вопросами, связанными с персоналом, чувствую готовность к переменам, начал лучше понимать людей. Я точно знаю, что, как только вы научитесь заботиться о себе, у вас появятся силы и желание делать что-то для других».

Эмоциональные возможности

Следующая составляющая СИП — эмоциональные возможности, то есть внутреннее состояние человека, способствующее максимальной производительности труда. Мы опросили сотни спортсменов и предложили им описать, как они себя чувствуют, когда находятся в наилучшей форме. Практически все использовали такие слова, как «спокойствие», «готовность добиваться результатов»,

«увлеченность», «внимание», «оптимизм», «уверенность». Спринтер Мэрион Джонс после победы на Олимпийских играх в Сиднее выразилась еще короче: «Мне здесь хорошо! Я совсем не напрягаюсь. Это самое счастливое время в моей жизни». Когда позднее мы задали те же самые вопросы офицеру полиции, военному, хирургу и руководителю предприятия, они описали состояние своей идеальной производительности очень похожими словами.

Положительные эмоции прибавляют человеку энергии, а отрицательные — раздражение, нетерпимость, злость, страх, возмущение и печаль — лишают ее. Когда человек в течение продолжительного времени испытывает негативные чувства, они начинают буквально отравлять его организм, вызывая учащенное сердцебиение, повышение давления, напряжение мускулов, снижение остроты зрения и в результате, естественно, — падение работоспособности. Беспокойство и страх легко выбивают спортсмена из колеи, тогда как гнев и раздражение не дают ему сосредоточиться.

На эффективность бизнеса негативные эмоции воздействуют незаметно, но от этого их влияние не становится менее разрушительным. Алан, топ-менеджер инвестиционной компании, часто совершал инспекционные поездки в различные отделения своей фирмы, разбросанные по всей стране. Как нам удалось выяснить, коллеги и подчиненные считали его весьма придирчивым и раздражительным человеком. Часто его нетерпимость выливалась в бурные разносы подчиненных. Мы решили, что прежде всего Алану следует научиться управлять своими эмоциями. Мы объяснили ему, что злость является ответной реакцией на ситуацию, которую он воспринимает как угрозу. Чтобы избавиться от гневливости, ему придется отучиться от выработавшейся с годами реакции на стресс и воспринимать его как проблему, которую необходимо решить.

Регулярные тренировки помогли Алану стать терпеливее и снять напряжение. Однако из-за плотного графика командировок ему довольно часто приходилось их прерывать, поэтому мы предложили ему небольшую программу из пяти действий, которые позволят сдерживать негативные эмоции, когда бы они

ни возникали. Прежде всего Алану требовалось научиться распознавать сигналы приближения приступа ярости, которые посылало его тело: физическое напряжение, учащенное сердцебиение, затрудненное дыхание. При появлении таких симптомов ему следовало начинать ритуал: сначала закрыть глаза и сделать несколько глубоких вдохов; затем расслабить мускулы лица; далее постараться смягчить голос и говорить более медленно, а потом попробовать поставить себя на место того, кто вызывает его гнев, чтобы понять, какие чувства испытывает этот человек; и, наконец, ответить собеседнику дружелюбно и конструктивно.

Поначалу упражнение давалось Алану с трудом — ведь это все равно что осваивать новый удар в гольфе. Не единожды старые привычки брали верх, но через несколько недель дело пошло на лад, выработался автоматизм — испытанный способ обуздать бурные реакции. Сотрудники сообщали, что Алан стал более справедливым, доступным и менее грозным. По его собственному признанию, он стал гораздо более эффективным менеджером.

Работая со спортсменами, мы придумали массу других упражнений, которые помогают им избавиться от стресса и сохранить положительную энергию. Не секрет, что многие из них, готовясь к соревнованиям, предпочитают послушать музыку — через наушники, чтоб не смущать коллег. Музыка оказывает мощное физиологическое и эмоциональное воздействие, и человек начинает воспринимать мир с позиций интуиции, а не логики. Кроме того, он освобождается от гнетущих мыслей и беспокойства. И, наконец, музыка может выступать в качестве непосредственного регулятора энергии человека — усильте звук, когда пришло время действовать, и уменьшите его, если хотите расслабиться.

На эмоции также влияет язык тела. Широко известен опыт, когда актеров попросили изобразить ссору и при этом измеряли их физиологические реакции: сердечный ритм, кровяное давление, температуру тела, гормональный уровень. Затем актеров втягивали в реальную ссору и проводили те же измерения. Различий практически не оказалось. Физиологические реакции, появившиеся во время игры, и возникшие в реальности, оказались одина-

ковыми. Все руководители высокого уровня интуитивно это понимают. Если они внушают себе, что не испытывают сомнений, то и на самом деле чувствуют себя уверенно — даже в очень напряженных ситуациях. Именно поэтому мы учим наших корпоративных клиентов «действовать так, словно...» — т.е. стараться внешне выглядеть так, как бы им хотелось себя ощущать. «Вы — это то, что вы делаете постоянно. Совершенство — не отдельный поступок, а привычка», — эти слова принадлежат Аристотелю.

Возможно, наиболее мощным фактором среди тех, что вызывают положительные эмоции и позволяют восстановить силы, являются теплые человеческие отношения. Любому, кого искренне радуют сбор всей семьи или вечер с близкими друзьями, знакомо возникающее при этом чувство глубокой защищенности и уверенности. Такие чувства тесно связаны с СИП. К сожалению, многие из тех корпоративных атлетов, которые попадают в поле нашего зрения, полагают, что добиться необходимой производительности труда можно, только пожертвовав этими необязательными отношениями, потому что на это не остается времени. Мы стараемся переубедить их. Уделяя больше времени семье и друзьям и проведя четкие границы между домом и работой, занятые руководители не только почувствуют вкус к жизни, но и восстановят силы, чтобы еще лучше выполнять свою работу.

Умственные способности

Третий уровень пирамиды эффективности — познавательный; именно на него рассчитано подавляющее большинство традиционных методик, разработанных для повышения производительности. Обычно они представляют собой набор технологий, например, таких, как модернизация процесса, управление знаниями, или более сложных, которые позволяют совершенствовать навыки. Мы же ставили перед собой иную цель — развить познавательные способности наших клиентов, особенно их внимание, умение управлять своим временем и искусство мыслить критически, но позитивно.

Внимание означает концентрацию энергии на важных целях. Все, что отвлекает, требует ее дополнительных затрат. Медита-

ция, которую обычно относят к духовным практикам, может стать отличным средством концентрации внимания и быстрого восстановления сил. Для этого вам даже не потребуется духовный наставник. Просто сядьте в тишине и, размеренно считая, глубоко дышите. Когда вы насчитаете десять вдохов-выдохов, начните упражнение заново. Можно не считать, а при вдохе повторять некое выбранное вами слово.

Регулярно медитируя, вы успокоите разум, эмоции и тело, а также восстановите энергетический потенциал. Многочисленные исследования показали, что тем, кто регулярно медитирует, требуется гораздо меньше времени на сон. Более того, использование медитации и других расслабляющих техник способно замедлять мозговую активность и переключать работу мозга с левого полушария, отвечающего за логику, на правое, отвечающее за интуицию. Вспомните, у вас ведь наверняка были озарения, когда во время занятий йогой, работы в саду или пения в хоре, то есть тогда, когда вы делали то, что не требует умственных усилий, в голову неожиданно приходило решение давней проблемы. Вот он — результат смены деятельности!

Многие из наших программ, разработанных для концентрации внимания, помогают руководителям осознанно управлять своим временем и силами. Следуя тезису о чередовании нагрузки и восстановления, они распределяют работу, устраивая себе каждые полтора-два часа небольшие перерывы. Такой режим может оказаться полезным для трудооголиков. Джефффри Склар, 39-летний заместитель директора по продажам в инвестиционной компании Gruntal&Company, долгое время в своей работе полагался лишь на силу — никто не мог соперничать с ним в жесткости и несговорчивости. С нашей помощью он выработал определенный ритуал для восстановления энергии, и это сразу же сказалось на эффективности его работы.

Утром и днем Склар на 15 минут вырывался из водоворота Дел и уединялся в тихом месте, чтобы выполнить дыхательные Упражнения. Во время ланча он уходил из офиса — раньше себе и представить такое было трудно! — и четверть часа совершал

прогулки по окрестностям. Это время он потом компенсировал, задерживаясь пять или шесть раз в неделю после работы. Дома с женой — Шерри тоже работала менеджером — они договорились не обсуждать дела после восьми вечера и пообещали друг другу не работать в выходные. Эти правила они соблюдали два года, за это время заработок Склара вырос более чем на 65%.

Когда Джим Коннор, президент и генеральный директор Footjoy, с нашей помощью откорректировал распорядок своего рабочего дня, ему удалось не только оптимизировать собственные энергозатраты, но и сделать свою жизнь гармоничнее и даже ощутить давно забытые чувства. К нам он обратился, жалуясь на то, что чувствует себя так, словно увяз в глубокой колее. «Мои эмоции молчат, я абсолютно равнодушен ко всему в жизни. Я искоренил даже самую возможность перемен. Я не ощущаю вкуса жизни, лишь следуя заведенному порядку», — такими словами он обрисовал ситуацию.

Коннор вбил себе в голову, что должен приходить в офис первым и уходить последним. На самом деле он подозревал, что никто и слова не скажет, если пару раз в неделю он будет немного опаздывать или чуть раньше уходить. Он также знал, что день или два в неделю разумно уделять дочернему предприятию, до которого, по сравнению с главным офисом, можно добираться на 45 минут быстрее. Эти лишние 90 минут в день — словно подарок: сколько полезного можно сделать!

После занятий с нами Коннор привел в порядок кабинет в дочерней фирме. Теперь он проводил там один рабочий день в неделю, демонстрируя поразительную работоспособность. Он начал брать уроки игры в гольф — раз в неделю, утром, и затем не спешил в офис: надо же расслабиться после напряжения, испытанного на поле. Ну и, наконец, Коннор взял себе за правило ежемесячно использовать краткосрочный отпуск, чтобы побольше времени проводить с женой, да и вечерами стал частенько уезжать домой пораньше.

Помимо этого Коннор всерьез озаботился восстановлением своей физической формы во время работы. «Фрукты и вода поддер-

живают меня, и я решил, что следует перекусывать через каждые 90 минут, — это позволит поддержать здоровье. Причем инстинктивно я стал применять эти правила не только на работе, и мне это понравилось. Результат налицо — я работоспособен, как никогда, да и соображать стал гораздо лучше. Теперь я берусь за большие проблемы и не вязну в деталях, как раньше. У меня есть время, чтобы подумать, и я перестал суетиться», — говорит Коннор.

Ритуалы, которые приводят в доброе расположение духа, также увеличивают вероятность достижения СИП. Я повторюсь: работа с руководителями предприятий дала нам возможность создать специальные ментальные ритуалы для поддержания положительной энергии. Вот, например, Джек Никлос, один из величайших возмутителей спокойствия в истории гольфа, интуитивно понял, насколько важны периодичность действий и повторяющиеся упражнения. «Я разработал режим, который позволяет мне чередовать максимальную концентрацию и расслабление, — писал он в *Golf Digest*. — Концентрация неуклонно растет по мере того, как я приближаюсь к отметке... Удар — и я расслабляюсь: могу перекинуться парой слов с соперниками или подумать о чем-то постороннем».

Другой способ аккумуляции позитивной энергии и получения осязаемого выигрыша в производительности — визуализация образа. Так, Эрл Вудс обучал своего сына Тайгера, кстати, бесспорного преемника Никлоса, вызывать зрительный образ мяча, попадающего в лунку, еще до удара. Такие упражнения — не что иное, как попытка настроиться на успех.

Один из ученых, занимающихся проблемами человеческого мозга, Ян Робертсон из Тринити-колледжа в Дублине, автор труда «Архитектура интеллекта» (*Mind Sculpture*), обнаружил, что визуализация способна буквально перепрограммировать мозг, непосредственно влияя на повышение производительности. Лучшей иллюстрацией такого утверждения может служить история прыгуньи с трамплина Лоры Уилкинсон. За Шесть месяцев до начала летних Олимпийских игр в Сиднее она во время тренировок сломала три пальца на правой ноге.

Понятно, что она не могла делать подскок на подкидной доске, но, чтобы не терять формы, каждый день поднималась на вышку и часами в деталях представляла себе свои прыжки. Из-за травмы ей удалось активно потренироваться только несколько недель перед Олимпиадой, однако Лора справилась со всеми трудностями и выиграла золотую медаль в прыжках с десятиметрового трамплина.

Этот метод отлично подходит и для работы в офисе. Шерри Склар придумала себе ритуал для подготовки к любым важным, событиям: «Я всегда найду время, чтобы уединиться, продумать будущую встречу и представить себе, каких результатов хочу добиться». В действительности это не что иное, как наращивание «умственных мускулов» — способности восстанавливать свои силы, стойко переносить неприятности, проявлять гибкость. Выполняя такое упражнение, Склар в значительной степени перекрывает доступ негативным мыслям и чувствам, которые иногда овладевают нами в нервной обстановке. «Теперь я более спокойна и уверена в себе», — говорит она.

Духовные возможности

Большинство руководителей настороженно относятся к реализации в бизнесе уровня духовных возможностей, входящих в *пирамиду эффективности*. И их можно понять. Слово «духовный» вызывает противоречивые эмоции. Сложно представить, что эта сфера действительно важна для роста производительности. Однако давайте разберемся: под духовными возможностями мы подразумеваем энергию, которая высвобождается в тот момент, когда мы определяем основные ценности и выбираем существенные цели. По-нашему мнению, эти возможности поддерживают нас, когда наступает черная полоса, и мощно подпитывают нашу мотивацию, внимание, решительность и упорство.

Эту мысль отлично иллюстрирует пример с Энн, топ-менеджером большой косметической компании. Она долго и безуспешно пыталась бросить курить, списывая свои неудачи на слабоволие.

Курение ощутимо подрывало ее здоровье и отрицательно сказывалось на эффективности работы — она быстрее уставала, чаще, чем ее коллеги, болела, а на длительных совещаниях не могла сосредоточиться, желая побыстрее сбежать на перекур.

Когда Энн забеременела и носила ребенка, она ни разу не притронулась к сигаретам, но после родов все вернулось на круги своя. Через год Энн снова забеременела и опять бросила курить, причем у нее даже мысли не возникло вернуться к этой пагубной привычке. Однако, родив, она, по своему обыкновению, вновь схватилась за сигареты. «Не понимаю, как это получается», — жаловалась она нам.

Мы предложили простейшее объяснение. Когда Энн соотносила курение с какими-то важными для себя вещами, например здоровьем будущего ребенка, она довольно легко отказывалась от этой привычки. Мы называем такое поведение адаптацией к ценностям. А когда цель была достигнута, женщина опять начинала курить — типичный пример реализации кратковременных интересов. Курение доставляло Энн удовольствие, потому что таким образом она успокаивалась и снимала стресс.

Для того чтобы бросить курить, ей было недостаточно осознания всей пагубности своей привычки для здоровья, ощущения вины и даже плохого самочувствия. Энн требовалась более веская причина.

Мы выяснили: чтобы наработать новые привычки, необходимо научиться регулярно вырываться из бесконечной череды планов и обязательств и немного отдыхать. Жизнь перегруженного руководителя — это состояние постоянного выбора самого неотложного из вороха таких же неотложных дел; при этом общая картинка быстро «замыливается». Ритуалы, которые помогают людям сделать паузу — даже без «Твикса»! — и сосредоточиться на себе, могут быть разными: медитация, чтение журналов, разнообразные игры или общение. Все это позволяет преодолеть линейность основной нагрузки на рабочем месте и восстановить активность.

Усилия и время, потраченные на выявление важных задач, вознаграждаются сторицей. Но иногда сам процесс протекает

весьма болезненно, как у одного из наших клиентов, которого мы назовем Ричардом. Он работал брокером на бирже в центре Нью-Йорка, а жил на самой окраине города с женой и тремя маленькими детьми. Поездки в офис и домой, да и сама работа отнимали много времени, так что на семью почти не оставалось сил. Как и многие наши клиенты, Ричард уезжал из дома, когда дети еще спали, а приезжал около половины восьмого — абсолютно измученный и не испытывающий ни малейшего желания общаться с кем бы то ни было. Все это ему, конечно же, не нравилось, но Ричард не видел выхода из создавшегося положения. Иногда его подавленное состояние сказывалось на работе, отчего он впадал в еще более глубокую депрессию. Порочный круг!

Однажды по пути домой Ричард задумался о своей жизни. Эмоции захлестнули его, и он был вынужден остановить машину в десяти кварталах от дома, в парке. Ему просто хотелось разобраться в себе, но нервы не выдержали, и он зарыдал. Ричард горько оплакивал свою жизнь и чувствовал, как ему не хватает его близких. Через десять минут он желал лишь одного — оказаться дома и крепко обнять жену и детей. Ребятишки, привыкшие к тому, что отца после работы следует оставлять в покое, были несказанно удивлены, когда он вошел в дом заплаканный и кинулся обнимать их, а жена, застав эту сцену, решила, что его уволили.

На следующий день, возвращаясь домой, Ричард снова испытал непреодолимое желание остановиться в парке. Он снова всплакнул и опять почувствовал сильную любовь к семье. Еще пару лет Ричард неоднократно орошал дорожки парка слезами.

Таким образом ему удавалось на не-

*Компаниям трудно
обращаться к познава-
тельным способностям
сотрудников, игнориру-
ющих свое физическое,
эмоциональное
и духовное состояние.*

которое время умирять свои эмоции, однако ощущение, что он нашел нечто важное в жизни, крепло день ото дня. Ричард случайно создал ритуал, который позволил ему отвлекаться

от работы и помог сделать открытие, что основной смысл его жизни составляет семья. Остановка по дороге домой позволила Ричарду сбросить с себя груз долгого и

трудного дня и давала силы на обновление и восстановление. По дороге на работу он, напротив, сосредоточивался на делах, настаивался на позитивную и результативную деятельность. Ему на практике удалось сбалансировать нагрузку и расслабление. И наконец, открыв для себя значимую цель, Ричард нашел новый мощный источник энергии, который подпитывал его, давая силы и для работы, и для семьи.

Топ-менеджерам необходимо поддерживать заданную высокую планку изо дня в день, из года в год. С этим не сравнится никакая спортивная задача, и здесь уже локальными мерами не обойтись. Компаниям трудно обращаться к познавательным способностям сотрудников, игнорирующих свое физическое, эмоциональное и духовное состояние. И на игровом поле, и в комнате для переговоров высокая эффективность одинаково зависит от того, как люди восстанавливают и обновляют свои силы; каков их образ жизни; как справляются с работой. Когда люди чувствуют себя сильными и жизнерадостными — физически, умственно, эмоционально и духовно, — они делают все, за что берутся, гораздо лучше, с большим пылом и способны долго работать не уставая. Выигрывают все: они сами, их близкие и их работодатели.

Твердые правила

Нам хочется обратить особое внимание на основополагающие правила восстановления запасов энергии на физическом уровне. Многие из них нам знакомы настолько хорошо, что воспринимаются как надоедливое жужжание и легко игнорируются, но именно поэтому мы и решили их повторить. Пропуск любого из этих правил чреват быстрой утомляемостью, раздражительностью, нехваткой эмоциональной гибкости, затрудненной концентрацией внимания и даже потерей целей.

1. **В отношении вашего здоровья следует делать все, что необходимо.** Ешьте пять-семь раз в день. Люди, которые едят всего лишь раз или два в день, заставляют свой организм работать в режиме сохранения энергии, в резуль-

тате чего значительно замедляется обмен веществ. Обязательно завтракайте: утренний прием пищи побуждает организм ускорять обмен веществ для преобразования энергии. Придерживайтесь сбалансированной диеты. Вопреки всем противоречивым исследованиям в области питания доказано, что дневной рацион должен на 50-60% состоять из сложных углеводов, на 25-30% — из белков и на 20-25% — из жиров. А вот сахара потребляйте минимальное количество. Кроме того что сахар приносит избыточные калории, он скачкообразно и в значительной степени снижает уровень глюкозы в крови. Выпивайте в день около полутора литров воды, даже если вы не испытываете жажды. Половина населения планеты в той или иной степени страдает от обезвоживания. И наконец, в ваш список «делайте, что должны» внесите обязательный пункт о необходимости физической активности. Мы рекомендуем три-четыре раза в неделю по 20-30 минут давать нагрузку сердечно-сосудистой системе: в быстром темпе выполняйте серию упражнений, а затем недолго отдохните — и так не менее двух раз.

2. **Рано ложитесь спать и рано вставайте.** В наши дни «со вам» гораздо труднее заниматься бизнесом, потому что им все равно приходится рано подниматься. С утра они часто чувствуют себя разбитыми и не могут сосредоточиться, только кофе с сигаретой более или менее приводят их в чувство. Установите новые правила сна, ведь ваш нынешний режим не обусловлен генетикой, — вы сами его выбрали.
3. **Следите за режимом дня и высыпайтесь.** Когда вы спите столько, сколько полагается (7-8 часов), то отлично себя чувствуете. Строгий режим дня поможет наладить ваши биологические часы, а значит, ваш сон будет глубоким, крепким, и вы прекрасно отдохнете.
4. **Отдыхайте каждые полтора-два часа.** Хронобиологи обнаружили, что гормональный фон, уровень глюкозы в крови и давление снижаются примерно каждые полтора часа. Не стоит противиться естественному циклу организма в том, что касается работы и отдыха, — будет только хуже. Как показали наблюдения за спортсменами, даже короткий отдых позволяет в значительной сте-

пени реабилитироваться. Мы предлагаем пять способов восстановления сил: что-нибудь съесть, попить, немного подвигаться, подумать о чем-то другом и отвлечься эмоционально.

- 5. По крайней мере два раза в неделю давайте организму силовую нагрузку.** Никакие иные виды упражнений не омолаживают так, как эти. Силовые нагрузки дадут вам физическую мощь, воспрепятствуют развитию остеопороза, ускорят обмен веществ, сделают вас более подвижными, улучшат осанку и прибавят энергии.

Как менеджерам не тратить время попусту

РОНАЛЬД АШКЕНАЗ, РОБЕРТ ШАФФЕР

В последнее время в новостных программах то и дело появляются репортажи о необходимости повышения производительности труда в США, чтобы страна могла успешно конкурировать с Западной Германией и Японией. При этом обозреватели почти не затрагивают тему эффективности работы менеджеров, а ведь эта проблема была признана очень важной задолго до возникновения идеи кружков качества. Проблема по-прежнему не решена, считают авторы этой статьи, поскольку все современные методы фокусируются лишь на симптомах. Это длинные совещания, ненужные телефонные переговоры и перегруженность менеджеров работой, которую способны выполнить их подчиненные. Причина всех этих симптомов одна — беспокойство, которое все больше охватывает менеджеров, по мере того как год от года расширяется круг их обязанностей. Авторы статьи выделяют три вида деятельности: планирование ежедневной работы, повышение производительности при увеличении нагрузки и ответственность за производительность труда подчиненных, — тревога за которые настолько давит на руководителей, что многие из них начинают прятаться за рутинными задачами, поскольку хорошо знают, как их решать. Итак, каким образом менеджеры теряют время и что поможет им этого избежать?

Вам звонит президент вашей корпорации и предлагает весьма интересное дело, так как считает, что именно вы обладаете необходимой квалификацией. Вы будете напрямую подчиняться президенту и принимать участие в выработке стратегических решений, которые определяют лицо компании. Кроме того, вам предстоят интересные командировки. Все это позволит себя проявить, что безусловно скажется на вашем карьерном росте.

Во всей этой бочке меда есть только одна ложка дегтя: так как новое назначение — это дополнительная нагрузка, скажем на один день в неделю, то ваши нынешние обязанности, которые с вас никто не снимал, придется выполнять в более сжатые сроки — в оставшиеся четыре дня. Ну и как, возьметесь?

За последние несколько лет мы задали этот вопрос сотням менеджеров. Большинство ответило, что им уже не хватает времени на выполнение всех своих обязанностей, и тем не менее 99% согласились бы принять назначение. Но такой шаг на самом деле означает признание, что, если мотивация оказывается действительно сильной, они готовы высвободить 8-10 рабочих часов в неделю, причем без ущерба для своей основной деятельности.

Итак, большинство руководителей могут работать эффективнее. Так почему же они этого не делают и не высвобождают хотя бы день в неделю, чтобы отвлечься от рутины и заняться решением срочных вопросов? Потому что типичные руководители не полностью контролируют распределение своего времени. Даже если они понимают, что давно пора по-новому расставить приоритеты в работе и уделить наконец внимание важным стратегическим задачам, им трудно выбраться из болота текущих проблем и изменить привычный распорядок. Почему? Наши наблюдения показали, что подавляющее большинство топ-менеджеров занимается непроизводительной и отнимающей бездну времени деятельностью лишь для того, чтобы избежать чувства беспокойства, связанного с работой.

Его причиной может быть что угодно, причем психологический дискомфорт, испытываемый при этом, так силен, что менеджеры идут на любые ухищрения, чтобы от него избавиться.

Самый распространенный способ — нанести удар прямо по источнику беспокойства. Например, чувствуя необратимость надвигающегося совещания, руководитель начинает заблаговременно вникать во все тонкости повестки дня или подробно обсуждает ее с основными участниками — на это тратится уйма времени!

Известен и другой способ — обойти работу, которая может вызвать тревогу. Делается это чаще всего неосознанно: включается некий психологический механизм — и вот уже менеджер требует усовершенствовать предложение, неодобрительно отзывается о нем или же вообще находит причину от него отказаться. Один из наиболее распространенных и дорогостоящих механизмов отказа мы называем «занятостью»: достаточно придумать себе какое-то дело, пусть неэффективное, зато требующее много времени, и задачами, вызывающими опасение, можно уже не заниматься — не до них¹.

Давайте рассмотрим и обсудим требования, вызывающие у менеджеров такое беспокойство, а затем исследуем способы, которые помогут им выявить стереотипы поведения, придуманные для того, чтобы убивать время, а также методы, позволяющие от них избавляться.

Источники беспокойства

Поработав с менеджерами высшего звена, занятыми в основных отраслях экономики, мы обнаружили, что наибольшую тревогу у них вызывают три требования. Мы сделаем вывод, что их же можно считать и наиболее распространенными источниками занятости менеджеров. К ним относятся:

1. Изменение и перестройка ежедневных планов и стандартных процедур.
2. Жесткое требование руководства повысить производительность труда.
3. Улучшение результативности работы подчиненных.

Планирование и организация ежедневной деятельности

Работа менеджера представляет собой совокупность рутинных процедур и новых видов деятельности. Чаще всего у людей вызывает беспокойство именно необходимость заниматься чем-то новым, а не тем, что им давно известно и стало частью их работы. Мы можем воспользоваться законом Грешама применительно к управлению временем, чтобы понять, из каких же «кубиков» строится ежедневная работа менеджеров: при прочих равных условиях желание избежать вызывающих тревогу задач заставляет их действовать стереотипно, а не браться за что-то новое.

Поскольку эффективность этого закона проявляется лишь через много лет, самим менеджерам гораздо труднее, чем постороннему, заметить стереотипность своего поведения. Вот несколько на удивление схожих примеров.

- Начальник подразделения каждый день имеет дело с документами, но за время работы ухитрился не написать ни одной инструкции, касающейся стратегии подразделения.
- Руководитель производства половину каждого рабочего дня тратит на решение «горящих» вопросов в цеху, но не находит времени, чтобы продумать систему производственного и календарного планирования для персонала.
- Директор, осуществляющий контроль качества продукции, вникает в каждый аспект работы, связанный с этим показателем, но ничуть не озабочен реализацией давно назревшего проекта по его улучшению.

Согласно одному из последних исследований, в котором приняли участие свыше 1300 менеджеров, в том числе более 500 президентов и вице-президентов компаний, такая ситуация наблюдается повсеместно². По данным отчета, несмотря на ужасную занятость, руководители высшего звена тратят лишь 47% своего Рабочего времени на то, чем по идее и должны заниматься, — на Управление. Остальное время уходит на решение текущих задач. Эту работу авторы отчета называют «деятельностью, противопо-

ложной управлению». Поскольку во многих случаях менеджеры работают с исполнителями различных уровней, внимание именно к такого рода «деятельности» может представлять собой систематический уход от новых глобальных задач к проблемам, хорошо и давно знакомым. Их решение и становится критерием успешности работы руководителей, тогда как действительно трудные и стратегические проблемы, образно говоря, пылятся в дальнем углу.

Повышение производительности при увеличении нагрузки

Следующая проблема, вызывающая серьезное беспокойство менеджеров, — это требование улучшить результаты работы без привлечения дополнительных ресурсов. Приказы типа «сократить запасы», «увеличить прибыль», «снизить себестоимость», «улучшить трудовые отношения», «ускорить производство продукции» или «повысить качество» вызывают у многих менеджеров недоумение. На самом деле большинство из них уверены, что они и так уже делают все возможное, а для изменения ситуации в лучшую сторону необходимо привлечь дополнительные людские ресурсы или повысить квалификацию уже имеющихся сотрудников, увеличить бюджет, поставить новое оборудование или получить поддержку от других подразделений.

Услышав подобные приказы, руководители начинают предлагать те или иные программы, не имея при этом ясной стратегии. Вот несколько примеров.

- Головная компания потребовала уменьшить складские запасы продукции, и менеджеры дочернего высокотехнологичного производства выделили специалистов для разработки системы контроля над ними. Через несколько месяцев выяснилось, что новая система, хотя и была хорошо спроектирована, привела не к сокращению, а к увеличению запасов.
- В крупной производственной компании были отмечены уменьшение темпов роста производства и падение прибыли. Чтобы переломить ситуацию, руководство решило

начать глобальную реорганизацию, которая потребовала огромных усилий, но ни к чему не привела: даже два года спустя прибыль компании оставалась на прежнем уровне.

Благими намерениями, как известно, вымощена дорога в ад: непродуманные, но стремительные действия часто лишь приумножают всеобщую занятость — и только.

Требование большей отдачи от подчиненных

Третий фактор, который увеличивает нагрузку, испытываемую менеджерами, — необходимость воздействовать на подчиненных с целью повышения производительности их труда. Очень часто при этом проблемы сотрудников «перебираются на спину начальства»³.

По нашим наблюдениям, это происходит в том случае, когда руководитель пытается подвигнуть подчиненных на улучшение результатов работы или на новые достижения. Некоторые менеджеры опасаются, что ответом на такие требования будут возражения, недовольные гримасы, хлопанье дверьми или тихий саботаж. Во избежание неприятностей они неосознанно дают задание таким образом, что у подчиненного остается лазейка для отступления: «Это важное дело. Мне хотелось бы, чтобы ты занялся им при первой же возможности».

Через несколько недель, когда становится ясно, что возможность подчиненному так и не представилась, менеджеру остается либо сделать все самому, либо доложить «наверх», почему дело не сдвинулось с мертвой точки. Аналогичная ситуация возникает и в том случае, если сотрудник старается изо всех сил, но менеджер не уверен в его способностях, поэтому ему не остается ничего иного, как самому подключиться к процессу. В конце концов, Двое всегда сделают работу, которую способен выполнить один.

Неудивительно, что тревоги подобного рода — а возникают они при любых реальных или надуманных затруднениях — заставляют менеджера всячески избегать планирования производительности труда своих подчиненных. Кроме того, руководители

ясно дают понять сотрудникам, что представленное ими убедительное оправдание будет воспринято как результат. Если менеджеры строят слишком большие, расплывчатые и не регламентированные планы или не верят в самостоятельность своих подчиненных, они, конечно же, ищут приключений на свою голову всем своим видом показывая сотрудникам, что готовы взять решение этих проблем на себя⁴.

Хождение по кругу

Три рассмотренных требования — каждое в отдельности или в любой комбинации — представляют собой источник значительных проблем и тревог большинства руководителей. Чтобы избавиться от возникающего ощущения беспокойства, они, как уже говорилось, зачастую хватаются за множество дел — по большей части мелких и рутинных, к сожалению, упуская при этом важные цели и задачи. Такая пустая трата времени их еще больше раздражает и беспокоит, поэтому возрастает искушение глубже погрузиться в состояние занятости.

Рабочие группы или сами управленцы зачастую усиливают круг эскалации занятости, а ведь она может быть заразной! Люди работают вместе и неосознанно желают подольше сохранить установившийся порядок, даже когда реальные дела подменяются их видимостью. Длительные совещания, масса бумаг и ненужной информации, раздутые штаты, сложная организационная структура, бесконечные исследования и практическое бездействие — если все это становится частью корпоративной культуры, то в какой-то момент такая среда становится самовоспроизводящейся.

Именно поэтому менеджерам, понявшим, как эффективно организовать свое рабочее время, даже ценой героических усилий не удастся в одиночку переломить ситуацию в коллективе, поскольку система оказывает им сопротивление.

Как вырваться из порочного круга

Итак, вызывающие тревогу производственные проблемы порождают у менеджеров дефицит времени, а сложившаяся корпоративная культура еще больше усугубляет ситуацию. Неудивительно, что традиционные, рациональные подходы к управлению временем (графики и расписания, порядок ведения телефонных переговоров) в данном случае неприменимы. Краткие тренинги и использование литературы по управлению временем ненадолго устраняют симптомы, но не лечат собственно заболевание. Неважно, что перегруженные менеджеры с рвением примеряют на себя новые стереотипы поведения. Неопределенность и беспокойство заставляют их по-прежнему тратить время впустую. Чтобы справиться с тотальной занятостью, руководителям следует воздействовать не только на симптомы, но и на сам источник проблем — изменить способы планирования и организации своей работы, а также исключить условия, вызывающие у них наибольшую тревогу.

Предположим, такой озабоченный проблемами менеджер прогуливается в свой выходной день по берегу океана и видит, что кто-то тонет. Вероятнее всего, он — безо всяких семинаров, совещаний, тренингов, докладных записок и реорганизаций — бросится в воду и спасет утопающего. И нетрудно понять почему.

1. Дело ясное, срочное и необходимое.
2. Ответственность очевидна, особенно если на берегу больше никого нет.
3. Результаты бездействия предсказуемы.
4. Эффект от предпринятых мер очевиден.

Эти четыре составляющие превращают обычное дело в нечто значимое и волнующее, а также дают возможность увидеть результат и эффективно использовать время. К сожалению, в работе менеджеров эти «пикантные особенности», как правило, присутствуют в минимальных количествах. Их цели и задачи зачастую неясны и противоречивы; ответственность неоднозначна; связь между сегодняшними действиями менеджеров и завтрашними

результатами едва заметна; из-за тяжеловесных организационных процедур редко у кого из них закрепляется условный рефлекс на успех.

Поскольку управление по определению уже не что иное, как решение сложных вопросов — и рассчитанных на длительную перспективу, и срочных, менеджеры, конечно же, не могут выступать в роли корпоративных «спасателей» и вытаскивать из организационной рутинны всех «утопающих». Не всегда руководители сразу же получают обратную связь и видят результаты своей деятельности, как, например, токари. Однако они могут творчески подойти к решению проблем, вызывающих у них беспокойство, и в то же время отрезать пути себе к отступлению в болото занятости, четко планируя работу и контролируя дисциплину.

Наша стратегия включает четыре компонента.

1. Разбейте долгосрочные, расплывчатые или сложные управленческие задачи на короткие, последовательные и ясно определенные проекты.
2. Перекройте все пути к пустопорожней деятельности, постепенно конкретизируя каждую сторону решаемой проблемы: проясните цели, назначьте ответственных, напишите рабочие планы, утвердите поэтапные сроки сдачи работы, определите нормативы.
3. По достижении первых, пусть весьма скромных, промежуточных результатов используйте традиционные методики, чтобы расширить и ускорить процесс. Увеличьте число целей и долю работы, охваченной контролируруемыми планами.
4. Далее совместно с остальными менеджерами проведите структурный анализ использования времени и внедрите результативные действия вместо их имитации. Анализ распределения времени не позволяет на этой стадии решить проблемы управления им, но он помогает перейти к эффективной деятельности.

А теперь давайте выясним, как реализовать этот стратегический план.

Делайте одновременно только один шаг

Менеджеры делают первый шаг к своему освобождению, когда вычлениают одну-две небольшие задачи из массива расплывчатых и долгосрочных «дел, которые необходимо выполнить» и добиваются их решения в течении ближайших недель, а не месяцев. Выбирайте задачи, ориентированные на конкретные результаты (сократить отходы на X%, увеличить производительность на Y% или уменьшить цикл на Q часов), а не на процессы (заменить обучающую программу, установить новую систему управления запасами, провести исследование или определить направление развития рынка).

Например, из-за быстрого изменения процентных ставок через операционный отдел крупного банка стало проходить больше транзакций, в результате чего он перестал справляться с объемом работы. Менее чем за год отдел был вынужден списать проценты по овердрафту, что составило несколько миллионов долларов. Кроме того, несмотря на покупку новых информационных систем и сверхурочную работу персонала, число просроченных транзакций достигло почти 50 тыс. Чтобы справиться с ситуацией, начальник подразделения дневал и ночевал на работе, однако проблемы все накапливались. И тогда он решил начать с малого и решить хотя бы две небольшие задачи. Во-первых, в пределах 60 дней добиться четырехдневного покрытия по меньшей мере 85% счетов, по которым допущен овердрафт. Во-вторых, взыскать определенную компенсацию с тех банков, ошибки которых стали причиной задержек в работе. Руководство отдела сосредоточило усилия на этих двух конкретных проектах и получило хорошие результаты. Таким образом, переключение внимания с аморфных и нечетких задач на более ясные позволило сотрудникам объединить силы и нанести мощный точечный удар.

Так же эффективно подобная методика действует и в других отраслях. Например, на предприятии, выпускающем электронные приборы, после долгой борьбы за снижение объемов дорогосто-

ящих запасов было решено сконцентрировать усилия только на одной категории — «товары отгруженные, но не принятые» — и добиться улучшения в этой сфере за 60 дней. В крупной клинике, например, заведующие отделениями и старшие медсестры сформировали небольшую команду, чтобы за две недели разработать более точный метод определения степени загруженности блока интенсивной терапии.

Ни в одном из этих случаев менеджеры не отказывались от главной цели и не искажали ее. Скорее, как в первом из описанных примеров, они вычленили поддающуюся определению часть, в наибольшей степени обладающую «пикантными особенностями», как мы их назвали ранее. Конкретизация проекта, фокусирование усилий и короткие сроки исполнения облегчают менеджерам процесс управления. В этой ситуации им проще сконцентрироваться на результате, а не прикрываться своей занятостью.

Бейте точно в цель

Небольшие реальные пилотные проекты очень удобны для отладки рабочих планов и контроля дисциплины. Менеджеры должны определить каждую цель такого проекта и поручить ответственным за него лицам написать планы (пусть схематичные), кратко перечислить критерии оценки и виды отчетов о ходе работ.

К сожалению, многие руководители считают, что такой подход больше подходит для организации работы подчиненных, а не менеджеров высшего звена. Пока они формулируют широкомасштабные и долговременные цели, это утверждение верно. Однако гораздо чаще таким образом они пытаются уклониться от самого важного в их работе — от необходимости разделять сложные и абстрактные задачи на более простые части. А ведь совершенно ясно, что, когда менеджеры творчески и точно применяют такую методику для решения стоящих перед ними задач, они не только блокируют саму возможность отговориться занятостью, но и избавляются от *беспокойства*, для чего, собственно говоря, эта методика и разработана.

Любой пилотный проект начинается с письменной директивы, где определяются лица, ответственные за те или иные действия. Каждому менеджеру предлагается составить поэтапный план работы и график его реализации. Кроме того, на этой стадии определяются методы измерения результатов, а также форма отчетов и обзоров о ходе работ. Например, руководитель операционного отдела банка — о нем мы говорили выше — организовал однодневный семинар, чтобы «светлые головы» отдела могли поставить задачи и разработать планы и методики анализа результатов, которые они будут использовать в дальнейшем.

При этом не стоит углубляться в детали; назначение плана — помочь менеджерам двигаться по столбовой дорожке. Иначе они могут незаметно для себя соскользнуть в привычное русло тотальной занятости, когда в самом начале работы у них возникнет привычное чувство беспокойства, связанное с появлением новой задачи. Если же им приходится расписывать действия для достижения конкретной цели, возможность потери курса значительно уменьшается. Когда менеджеры начинают осознавать, что им выгодно осуществлять контроль над своей работой и сменяющее их беспокойство идет на убыль, становится ясно: подобную практику стоит распространить и на другие сферы. Испытываемое ими чувство внутреннего удовлетворения становится трамплином для новых свершений.

Расширяйте сферу охвата

После того как удастся успешно завершить несколько небольших проектов, наступает время заняться другими аспектами работы менеджера. Методика остается той же: разбить громоздкие, сложные, расплывчатые цели и задачи на достижимые, рассчитанные на небольшой срок фрагменты и отслеживать их выполнение с помощью традиционных технологий.

Когда одна категория запасов уже контролируется, подобную методику можно внедрять в другие сферы. Если для одной поточной линии удалось сократить отходы, отработанную технологию следует использовать на других линиях. Коль скоро в

одном отделе научились обслуживать большее число клиентов в день, другим подразделениям пора перенимать этот опыт.

Как только два первых проекта в операционном отделе банка были завершены, руководитель подразделения попросил подчиненных определить наиболее важные направления с целью улучшения их работы. Когда менеджеры разработали свои варианты, он предложил им выбрать одно или два направления, где можно быстро получить результат, а также представить письменный план достижения этих целей.

Полный вперед!

Заключительный элемент нашей стратегии — анализ и прямое управление временем. Те менеджеры, которые дополняют основные принципы своей работы традиционными видами анализа и экспериментирования, значительно ускоряют процесс.

Мы считаем особенно полезными два вида анализа. Во-первых, объективное исследование того, на что менеджеры в действительности расходуют свое время. Для этого подойдут обычные способы (некоторые из них перечислены в разделе «Традиционные методики анализа использования времени»).

Во-вторых, анализ личных наклонностей. Менеджеры должны задать себе ряд вопросов из числа тех, что указаны в разделе «Вопросы для анализа привычек в использовании времени», чтобы осознать влияние конкретных требований, предъявляемых к их работе. Обсуждение этих вопросов с коллегами или с непосредственными руководителями позволит выяснить, какого рода помощь им необходима. Однако не всякий сможет сразу обнародовать свои проблемы, поэтому потребуются некоторое время, чтобы менеджеры поняли, что чувство тревоги в той или иной степени охватывает каждого из них. Только после этого обсуждение может стать более открытым и свободным.

Вооруженные такой методикой анализа, менеджеры могут перейти к конкретным действиям, но сначала им следует ответить на некоторые вопросы.

- Какой вид деятельности, требующий более 30 минут в неделю, вы можете исключить? Выберите один из них, чтобы попытаться отказаться от него уже на следующей неделе.
- Какие задачи, на которые вы сейчас тратите час или более в неделю, вы можете решить в два раза быстрее? Выберите одну, чтобы попытаться добиться этой цели уже на следующей неделе.
- Какие задания, требующие 30 или более минут в неделю, вы можете перепоручить подчиненным? Выберите одно из них, чтобы делегировать его уже на следующей неделе.

Проанализировав с помощью такой методики использование времени, объединитесь в группы и попробуйте совместными усилиями выяснить, действительно ли каждый из вас тратит 50% своего рабочего времени на рутинные проблемы, — это гораздо больше, чем следовало бы. Такая процедура поможет вам расстаться с привычной, но неверной организацией времени, например, наладить процесс оказания помощи клиентам по телефону, а не выслушивать их лично (хотя психологически это более комфортно).

Индивидуальный и групповой анализ проблем, а также ограничение непроизводительной активности помогают менеджерам понять, что их работу можно в значительной степени облегчить при фрагментации глобальной проблемы и ее планировании. Они, конечно же, в состоянии дополнить такую методику административными процедурами — упростить установленные порядки и структуру организации, конкретизировать темы совещаний и сократить их длительность, а также ускорить обмен информацией.

Затратив некоторые усилия, можно создать процесс, встроенный в управление организацией и в дальнейшем поддающийся совершенствованию. Однако, если менеджеры находятся в состоянии постоянной тревоги, возможен возврат к пустопорожней деятельности. Следовательно, описанную здесь стратегию следует применять изо дня в день. В результате процесс начнет самовоспроизводиться, как и в случае увеличения занятости: успех породит уверенность, а та, в свою очередь, даст выигрыш в эффективности.

Примечание авторов. Мы благодарим миссис Филлис Коннолли за помощь в работе над первоначальным вариантом этой статьи, а также хотим признать, что Генри Минцберг отлично знает секреты организации времени менеджеров (см. статью Henry Mintzberg. «The Manager's Job: Folklore and Fact». *GBR*, July — August 1975, p. 49).

Традиционные методики анализа использования времени

Каждый менеджер может попросить своего секретаря фиксировать затраты времени в течение одной-двух недель, относя их к той или иной категории.

Менеджер может более аккуратно вести ежедневник, что позволит использовать его и как регистрационный журнал.

Менеджер может оценивать совещания в соответствии с их эффективностью с точки зрения затраченного времени.

В конце каждого рабочего дня стоит потратить пять-десять минут (желательно с секретарем или помощником), чтобы, проанализировав сделанное, отметить ключевые моменты, затраты времени и другие важные количественные показатели.

Весьма полезно сравнить время, использованное согласно планам, с тем, что расходуется на спонтанную деятельность и перерывы.

Менеджер может расширить список вопросов, касающихся затрат времени в среднем за неделю или месяц.

Вопросы для анализа привычек в использовании времени

Мой ежедневный распорядок дня

Какой вид деятельности в течение дня оказался наиболее эффективным?

Какой — наименее эффективным?

Сколько времени было затрачено на каждый вид работы?

Какая часть каждого дня была потеряна — по мелочам, на перерывы и т. д.?

Есть ли у меня некие стереотипы поведения, влияющие на эффективность моей работы, о которых ранее мне было неизвестно?

Решение проблем

Сколько времени я трачу на совершенствование и инновации?

Сколько — на рутинные и экстренные задачи? Каково должно быть их соотношение? Каковы мои цели: ясные или расплывчатые? Как я действую, когда требуется немедленно получить результат: сразу приступаю к делу или сначала анализирую ситуацию?

Требования к подчиненным

Какие требования я предъявляю к своим подчиненным с полной уверенностью в своей правоте, а какие — без надлежащей твердости?

Насколько ясно я довожу до подчиненных требование улучшить результаты? Остается ли у них возможность «спустить все на тормозах»?

Достаточно ли регулярно я получаю отчет о ходе работы (контрольные точки) для того, чтобы дело двигалось в правильном направлении?

Примечания

1. Подробнее об излюбленных менеджерами механизмах ухода от проблем см. книгу: Robert H. Schaffer. «Psychological Barriers to Management Effectiveness». *Business Horizons*, April 1971 и статью Harry Levinson. «Who Killed Bob Lyons?», *GBR*, March — April 1981, p. 144.
2. Phillip Marvin. «Executive Time Management»: *An AMA Survey Report* (New York: AMACOM, 1980).
3. В занятой форме это явление обсуждается в статье William Oncken, Jr. и Donald N. Wass. «Management Time: Who's Got the Monkey?», *GBR*, November — December 1974, p. 75. (см. также статью «Топ-менеджер и его время, или Кому достанется обезьяна?» на стр. 9 настоящей книги).
4. Подробнее о тревогах, связанных с требованиями руководства, см. статью Robert H. Schaffer. «Demand Better Result — and Get Them», *GBR*, November — December 1974, p. 91.

Впервые опубликовано в выпуске за май — июнь 1982

г. Перепечатка 82303.

Лидеры и лидерство: мнение экспертов

ВЕДУЩИЕ — ХАРРИС КОЛЛИНГВУД и
ДЖУЛИЯ КЕБАЙ

Менеджеры — люди занятые. Они очень много работают и, конечно же, очень много читают. Судя по приобретаемым ими книгам и журналам, они всегда готовы узнать побольше о лидерах и лидерстве. И такая жажда знаний — не просто реакция на сумасшедший мир бизнеса. В этом выражается их желание пополнить свою копилку: как в бейсболе не бывает слишком много хороших подающих, так в бизнесе не бывает слишком много настоящих лидеров. Спросите любого, кто работает под чьим-то началом.

В этой статье шесть экспертов, представляющих большой бизнес, некоммерческие организации и научное сообщество, за круглым столом обсуждают вопросы лидерства. Можно ли подготовить человека к роли лидера? Что в реальности делает хороший руководитель и что у него получается лучше всего? Дискуссия в штаб-квартире Нью-Йоркской фондовой биржи на Манхэттене в августе 2001 года началась именно с выяснения обязанностей лидеров. Несмотря на то что мнения участников разделились, разговор в основном касался трех тем: следует ли лидеру формулировать и представлять свое видение организации, должен ли он привносить в копилку корпоративных ценностей свои собственные представления и нужно ли ему мотивировать подчиненных.

Кроме того, речь шла о методах руководства, т.е. о ведущей роли «генералитета» в организации и необходимости сохранять спокойствие и решительность в момент кризиса.

Участники дискуссии продемонстрировали широчайшие знания в различных областях— бизнесе, военном искусстве, эволюционной антропологии и психотерапии, что позволило им убедительно изложить свои взгляды при обсуждении таких вопросов, как воспитание новых лидеров, вознаграждение за отличную работу и выполнение организациями их главных задач.

Менеджеры—люди занятые. Они очень много работают и, конечно же, очень много читают. Судя по книгам и журналам, приобретаемым ими, и по конференциям, которые они посещают, менеджеры всегда готовы узнать побольше о лидерах и лидерстве.

Причина такого интереса в общем-то ясна. Если решительные и эффективные лидеры были необходимы в те времена, когда потенциал технологической революции казался неисчерпаемым, а риск не особо принимался в расчет, то насколько же больше они востребованы сегодня, когда в обществе витают мрачные настроения и уверенность в будущем сильно пошатнулась? Однако на жажду знаний о лидерстве не повлияли даже события 11 сентября. Какими бы ни были времена — плохими или хорошими, бизнес никогда не страдает от избытка настоящих лидеров. Спросите любого, кто работает под чьим-то началом.

Несмотря на отсутствие единодушия по этому вопросу, интерес к особенностям управления достаточно высок. Ни одна тема в бизнесе не обсуждается более горячо, чем эта. Можно ли подготовить человека к роли лидера? Возможно ли передать свое мастерство? В чем, в конце концов, суть работы лидера? А если говорить кратко, какова его основная задача? На что эффективный лидер расходует свое время? Что в реальности делает хороший руководитель и что получается у него лучше всего? В августе 2001 года главные Редакторы *GBR* Харрис Коллингвуд и Джулия Кебай встретились с шестью экспертами по вопросам лидерства, представляющими большой бизнес, некоммерческие организации и научное сообщество (список участников приведен в конце статьи), чтобы

обсудить эти вопросы. В начале дискуссии, состоявшейся в штаб-квартире Нью-Йоркской фондовой биржи, участники были единомышленны в том, *что* должны делать лидеры. Но когда речь зашла о том, *как* это делать, мнения разделились. Выслушайте их.

GBR: Несколько недель назад мы просили вас подготовить перечень из трех наиболее важных, на ваш взгляд, задач лидеров.

Синтия Тратте-Лакра: Первая задача лидеров — представить на рассмотрение свое видение организации. О необходимости такого подхода часто говорят, но осуществить это гораздо сложнее, чем можно себе представить. Планы начинают вырисовываться лишь после трудных раздумий о возможностях организации и потребностях рынка. Вторая задача — улавливать меняющиеся потребности клиентов и служащих. Я видела многих лидеров, которые попадали в ловушку собственной негибкости и неспособности адаптироваться, причем речь шла об умении не только реагировать на колебания рынка, но и вовремя отзываться на меняющиеся потребности сотрудников. И наконец, лидеру необходимы сторонники. Он должен увлечь людей, чтобы они встали под его знамена и были готовы сами стать лидерами для претворения в жизнь его замыслов.

Реймонд Гилмартин: Я просмотрел список Синтии, и, по моему мнению, эффективные лидеры видят, что следует сделать, и добиваются этого, подобрав верный метод. Первое по большей части означает наличие у лидеров способности мыслить концептуально и стратегически, а также умение выявлять основные тенденции как вне, так и внутри организации. Второе — это ясное понимание того, как организации работают: их внутренних процессов и структур. Для этого лидеры должны уметь правильно выбирать людей, расставлять их и мотивировать на работу. А верный способ руководства прежде всего связан с личными качествами лидера. Чтобы атмосфера в организации была здоровой, он должен действовать в рамках общепринятых этических норм и относиться к людям с уважением.

Абрахам Залезник: Согласен, лидерам необходим внутренний «компас», особенно в бизнесе. А для этого у них должно быть до-

статочно времени, чтобы поразмыслить об окружающем мире и раньше конкурентов понять, в каком направлении он развивается. Тем не менее второе место я бы отдал концентрации — то есть тому, что позволит вам целеустремленно двигаться в выбранном направлении. Кроме того, это означает внимание к людям — будь то ваши сотрудники, клиенты, акционеры или просто те, кто работает с вами на одном этаже.

Третья задача лидеров — то, что я называю отождествлением. Это немного сложнее. Мне кажется, что работа лидеров заключается, помимо всего прочего, и в том, чтобы стать для людей образцом для подражания; лидеры должны завладеть мыслями людей, их разумом. Согласен, звучит немного уничижительно и напоминает нарциссизм, однако это не так. Лидеры обязаны именно таким образом относиться к себе и к силе, которой они обладают, чтобы позволить людям использовать себя как объект отождествления, культа — вроде тотема. Это объединяет сотрудников организации.

Франсес Хесселбейн: Мы все очень увлеклись обсуждением обязанностей лидеров, и я не буду оспаривать высказанные мнения. Однако, может быть, прежде чем выяснять, что лидеры делают, нам следует поговорить о том, кто же они такие, — ведь каждый руководитель понимает термин «лидерство» по-своему. И в конечном итоге именно достоинства и характер лидера определяют эффективность и результаты работы организации. Подумайте об этом с точки зрения изменения ценностей компании. Лидеру недостаточно просто заявить: «Вот наши ценности». Если эти ценности на самом деле дороги компании, то лидер должен их олицетворять. В армии существует прекрасный лозунг: «Быть, знать, делать». Я полагаю, любая дискуссия должна начинаться с обсуждения понятия «быть».

Фредерик Смит: Я рад, что Франсес заговорила о ценностях, потому что именно ими начинается и заканчивается мой список. Первейшая задача руководства — сообщить организации о том, каково его видение ситуации, и дать представление о ее ценностях. Вторая — обеспечить поддержку для их реализации. И третья — закрепить достигнутое. Это, вероятно, наиболее трудная задача, которая не по зубам большинству организаций. Когда

люди говорят, что компания терпит неудачи из-за отсутствия достойного лидера, как правило, они подразумевают его неспособность совершать действия, ведущие к успеху, и отказаться от того, что мешает на этом пути.

Лайонел Тайгер: Что касается вопроса о роли лидеров, то моя точка зрения отличается от мнений всех присутствующих. Я полагаю, что первая задача лидеров — почувствовать неотвратимость наступления завтрашнего дня. Сегодняшние ресурсы исчерпаны. Устремленность в завтра — одна из отличительных особенностей *homo sapiens*, существа с высокоразвитым головным мозгом и способностью думать о будущем последовательно и постоянно. Это трудная задача, и не каждый с ней справится.

Далее, лидер должен уметь просчитывать возможности и варианты, то есть быстро и здраво оценивать шансы реализации тех или иных планов. Кроме того, ему необходимы аналитические способности, чтобы контролировать свою организацию.

Наконец, и это гораздо легче сказать, чем сделать, — лидер не станет таковым, если у него не будет сторонников. Об этом уже говорила Синтия. Факты свидетельствуют о том, что любой группе приматов требуется лидер — иного не дано. Если в какой-то момент он отсутствует, начинаются разброд и шатания, и деятельность замирает. И никакое влияние окружающей среды здесь не поможет. Вся энергия группы тратится на то, чтобы всеми правдами или неправдами захватить власть.

GBR: *Хотя каждый из вас изложил свою, подчас не похожую на предыдущие, точку зрения на задачи лидеров, тем не менее все вы так или иначе затронули три основные темы. Первая — необходимость формулировать и доводить до общего сведения свое видение организации. Вторая — должен ли лидер в копилку корпоративных ценностей приносить собственные. И наконец, обязан ли он мотивировать подчиненных. Давайте еще раз их обсудим. Начнем с первой.*

Гилмартин: Я перешел в Merck в 1994 году, после пяти лет работы генеральным директором в Veston-Dickinson. Прежде всего,

как я считал, было необходимо разобраться, чем эта компания живет (рассмотреть ее конкурентные возможности, особенности управления, научный потенциал), и понять, какие уникальные обстоятельства способствовали ее становлению. Я многое узнал, но очень скоро понял, что вся необходимая мне информация уже существует в самой организации, поэтому использовал конкретный методический прием — начал проводить собеседования с сотрудниками, причем объектом моего внимания стали 35-40 ключевых персон в компании. Что больше всего меня интересовало? А на что бы вы обратили внимание, оказавшись в моей ситуации?

Очень скоро выяснилось, к чему же мы все стремились. Целью нашей компании было расти быстрее всех в отрасли, к тому же мы считали, что для этого нам необходимо на основе новейших достижений науки совершить прорыв в медицине. И это не просто громкие слова. Под новейшими достижениями в медицине мы понимали открытия, касающиеся механизмов возникновения заболеваний. Вооружившись такими знаниями, мы собирались разработать лекарства, воздействующие на эти механизмы. И это видение цели позволило нам получить результат: были созданы препараты нового поколения для лечения остеопороза и астмы.

Смит: Действительно, вам удалось добиться желаемого, потому что ваше представление о цели дало возможность сосредоточиться на конкретном деле. Важность остальных задач при этом в значительной степени уменьшилась. Когда цель четко определена, гораздо легче излагать ее кому бы то ни было. Те из нас, кто представляет бизнес, работают в крупных высокоэффективных корпорациях и поэтому знают, насколько там ценятся результативность и подотчетность. Эта часть описания цели должна быть изложена тщательно, основательно и подробно. Поэтому, если производительность труда вашего сотрудника падает, если он работает спустя рукава, то он не удивится, когда вы пригласите его в свой офис на беседу. Вот какое сильное влияние оказывает цель на всех членов организации. Она диктует человеку, что от него требуется. И она же облегчает задачу вам, когда приходится говорить людям, что они не отвечают вашим ожиданиям.

Вы можете обсуждать поведение сотрудников и эффективность их работы в соответствии с поставленными целями.

Хесселбейн: Наличие цели не дает расслабиться. Лайонел упоминал о том, что лидер должен чувствовать будущее. Мы, руководители, несем ответственность за компанию и поэтому должны постоянно быть в курсе малейших изменений, происходящих вокруг нас, — как текущих, так и потенциально возможных. Вот почему, например, лидеру не стоит упускать из поля зрения быстро меняющуюся демографическую ситуацию. Какими станут ваши покупатели через несколько лет? Какие факторы окажут влияние на цели и задачи организации? Безусловно, все это окажет влияние на нашу компанию. Мы изучили изменение структуры населения США, оценили возрастной состав нашего правления, а также рядовых сотрудников и, сопоставив очевидные факты, задали себе вопрос: «Сможет ли молоденькая девочка найти себя в нашей организации?» Мы бы очень хотели, чтобы смогла, — это и стало частью нашей задачи. В результате проведенных исследований мы также утроили число представителей расовых меньшинств на всех уровнях организации, включая правление, штатный персонал, а также рядовых сотрудников.

Гилмартин: Я думаю, что и Фред, и Франсес говорят об основополагающих элементах своего видения целей организации, которые позволяют охватить все, что происходит как внутри, так и вне ее. Но вы должны быть очень дисциплинированными — и в том, что имеет отношение к вашей деятельности, и в том, что касается людей. Все ваши действия имеют свои доводы и мотивы, и именно они являются частью вашего видения.

Представление о целях, созданное в Мерск, позволило нам увидеть, каким образом компания должна реагировать на внешний мир. Так, мы знаем, что для дальнейшего успешного развития фармацевтической индустрии в США необходимо выполнение нескольких условий. Например, Америка должна продолжать инвестировать средства в медико-биологические исследования; кроме того, следует гарантировать защиту интеллектуальной собственности; а свободная торговля должна обеспечить нам доступ к глобальным рынкам. Поэтому нам приходится активно действо-

вать не только в Вашингтоне, но и во всем мире, чтобы создать такую среду, в которой мы сможем реализовать наше видение.

GBR: *Наряду с формулированием целей лидерам требуются сторонники, которые помогут превратить их в реальность. Но чтобы завоевать уважение и преданность окружающих, лидерам необходимо привнести некие ценности в организацию — и эти ценности должны быть очевидны. Как вам это удается, особенно если вы еще никак не зарекомендовали себя в компании?*

Гилмартин: Поскольку по образованию я инженер, имею диплом MBA и работаю в компании, которая интенсивно занимается научными разработками, попробую первым ответить на этот вопрос. Существуют большие различия между учеными и инженерами. Когда я пришел работать в Merck, мне было очень важно, чтобы меня сразу же начали воспринимать как человека, который кое-что понимает в науке и по праву занимает в компании ключевую должность. Я начал вникать в детали научных разработок, проявляя к ним неподдельный интерес. И это не осталось без внимания. Глава научно-исследовательского отдела Эд Сколник — один из тех, кто всегда говорит то, что думает, однажды сказал мне: «Знаешь, когда ты впервые здесь появился, ты мог играть лишь в оркестре, а сейчас уже стал солистом».

По-видимому, я действительно привнес в их работу нечто такое, что сами ученые были сделать не в состоянии. Я не стоял у них над душой и не старался понять, правильно или неправильно они интерпретируют данные. Пусть об этом беспокоится Эд. Но мне удалось на другом уровне осознать значимость их достижений и понять, каким образом они повлияют на видение компании в целом. Кроме того, я пристально наблюдал за взаимоотношениями ученых. Какие организационные выводы можно сделать из этого? Кого они считают лидером? Как их работа повлияет на производственные аспекты бизнеса? Все это заставляет нас вернуться к вопросу, находящемуся в центре нашего внимания: лидерам нужно оценивать людей и события в контексте своего видения компании.

Залезник: Ошибка лидеров — недооценивать тот вид вклада руководителей в общее дело, о котором мы только что говорили. Бизнес сегодня в основном делают узкие специалисты. Хотя очень важно, чтобы лидером в такой организации стал человек широко образованный, эрудит. Он способен смотреть «поверх барьеров» конкретных дисциплин и концептуально увязать то, что специалисты узкого профиля могут и не увидеть.

Отличный пример такого эрудированного лидера, действующего в значительной степени творчески, — адмирал Хайман Риквер, известный как отец атомного военно-морского флота США. Он был инженером, а не ядерным физиком. Физиков, как, собственно, и всех ученых, в основном интересовал ответ на вопрос: «Почему происходят те или иные вещи?» А инженеры видели мир совсем под другим углом зрения: им было интересно создать то, чего никто не пытался сделать раньше, или улучшить то, что уже существует. Риквер понимал ученых, но вопросы ставил совершенно по-другому. Он рассматривал создание ядерных сил как часть инженерной проблемы. Это кажущееся простым заключение оказало огромное влияние на будущее. Он научил людей думать по-новому, в результате чего ученые из военно-морского ведомства переключились с экспериментов на построение опытного образца. Понадобилось выработать новый тип мышления, чтобы построить ядерную подлодку, и потребовался новый экстраординарный лидер, чтобы изменить привычный образ мышления.

Трагге-Лакра: Термин «эрудит» не совсем верен в этом контексте. По моему опыту, лучшие лидеры-универсалы получают из профессионалов, специализирующихся в нескольких областях. Хорошо зная маркетинг или финансы, они одновременно разбираются и в других дисциплинах, применяя эти знания по мере надобности. Риквер немного представлял себе, что такое ядерная физика, но гораздо лучше он знал инженерное дело.

Точно так же, Рей, когда вы пришли работать в Merck, вам пришлось многое узнать об органической химии, однако к этому времени вы уже обладали достаточными сведениями в области управления. Я полагаю, Рей, вы довольно легко получили понятие об органической химии, чтобы построить свое видение организации,

однако общение с учеными тоже было не лишним. Тем, кто стал руководителем недавно, стоило бы время от времени напоминать, что они никогда не будут специалистами во всех областях, и поэтому, чтобы вести компанию вперед, им следует опираться на профессионалов в различных сферах деятельности.

Гилмартин: Мне не нужно знать множество дисциплин или быть знакомым со множеством ученых. Я могу внести свой вклад в общее дело тем, что буду «держателем руки на пульсе» всех проводимых нами исследований, да и другим не дам отвлечься. В этом, коротко говоря, и заключается работа лидера.

Смит: Возможно, я упрощаю, но мне кажется, что лидеры вносят свой вклад в общее дело непосредственно через лидерство. Они умеют сплачивать людей для реализации общих, а не личных целей. И если они хорошие руководители, то способны мотивировать своих сотрудников на эффективную работу. В таком случае люди стараются изо всех сил, а не просто тянут лямку под угрозой увольнения. Хотя существует много методов поддержки и поощрения подобных усилий, основной способ, используемый в мире коммерции, — вознаграждение. Какой бы вариант вы для этого ни выбрали: распределение прибыли, денежная компенсация для менеджеров, неожиданная премия, повышение по службе, — важна сама награда. Именно это усиливает организацию и упрочивает ее ценности. Мы вручаем Golden Falcon Award тем работникам, которые готовы разбиться в лепешку, чтобы услужить клиентам. Так, мы отметили Джо Киндера, курьера из Буффало, Нью-Йорк, который должен был доставить визы супружеской паре, собиравшейся отправиться в Россию для усыновления ребенка. Виза потребовалась немедленно, так как российское правительство неожиданно решило приостановить усыновление детей иностранцами и этот закон должен был вступить в действие через несколько дней. Адрес на пакете был указан неверно, и времени оставалось в обрез, поэтому курьер на свой страх и риск попробовал вычислить адрес и сделал крюк в несколько миль, чтобы лично вручить визы. Такие усилия достойны уважения и награды.

Роль вознаграждения, кстати, можно отследить. Мы в FedEx измеряем, как мотивация сказывается на работе сотрудников

и каким образом они поддерживают в глазах наших клиентов имидж компании как лучшей службы доставки. Вопрос мотивации мы изучали на протяжении почти четверти века, а для измерения качества услуг разработали детальную систему. Сложив оба показателя, мы получили коэффициент качества услуг, который назвали ККУ. В численном выражении он показывает уровень сервиса — причем с точки зрения клиента, а не компании.

Что мы в действительности измеряем, так это лидерство. Если наши служащие и клиенты счастливы, значит, лидеры корректно реализуют видение и ценности компании и вознаграждают тех, кто того заслуживает. А это в значительной степени влияет на конкурентоспособность компаний, подобных FedEx, чья основная деятельность — сфера обслуживания. На заводе, например, вы можете контролировать качество с помощью программы «шесть сигм» или любыми другими доступными вам способами, которые могут гарантировать, что уровень вашей продукции соответствует требованиям клиентов. Такая единица измерения, как ККУ, является эквивалентом этих методов в сфере предоставления услуг. Это реальный показатель лидерства. Он позволяет определить, действительно ли эффективные руководители приносят ценности в организацию.

GBR: *Давайте вернемся к темам активизации сотрудников и воспитания новых лидеров. Лайонел, расскажите немного об этом. Считается, что мотивация — обязанность лидеров по отношению к подчиненным. Но, возможно, это нечто большее, чем просто взаимодействие с ними?*

Тайгер: Совершенно верно. Лидеры часто забывают, что люди изначально настроены работать хорошо. Меня всегда поражает, когда в фильмах — как правило, ужасных — используется такой избитый сюжет: молодой герой рвется вперед, восклицая при этом: «Разрешите это сделать именно мне, наставник!» В действительности, люди жаждут принять непосредственное участие в чем-либо, и хороший лидер никогда не откажет им в этом. Он найдет способ устроить так, чтобы каждый внес посильный вклад в общее дело. В такой

ситуации не стоит выливать на сотрудника ушат холодной воды: «Конечно, конечно, изложи свои мысли в докладной записке».

Гилмартин: Абсолютно верно. Люди хотят работать хорошо. Пару месяцев назад я посетил один из заводов нашей компании, чтобы обсудить с управляющим по производству установку новой высокоскоростной упаковочной линии, которая позволила бы **вовремя** выпустить важный для нас продукт на рынок. Когда мы шли по цеху, управляющий заметил: «Меня так беспокоит установка этой линии». — «Нас обоих», — ответил я.

Я был поражен степенью заинтересованности этого человека. Он знал, насколько важен этот проект для нашей компании. Я очень ценю людей, подобных этому управляющему. Им под силу создать на предприятии такую атмосферу, когда рабочие абсолютно уверены в том, что вносят значительный вклад в общее дело.

Залезник: Такой энтузиазм, такое желание принять непосредственное участие в работе компании дорогого стоят. Главное, что эти чувства возникают у людей до обсуждения размеров оплаты и бонусов. В связи с этим я хотел бы поднять вопрос о внешнем и внутреннем вознаграждении. На мой взгляд, оплата предполагает определенный базовый уровень производительности труда. Но хороший лидер способен дать людям некий внутренний стимул — он появляется, когда сотрудники начинают осознавать собственные таланты и стремятся их развивать.

Кстати, о таланте мы говорим довольно мало. Как психологу мне часто приходится иметь дело с людьми, которые просто плывут по течению. Они не осознают собственных желаний и не могут ответить на вопрос о своих способностях. Тот, кто когда-либо работал с подростками или имеет детей такого возраста, знает, что это один из труднейших вопросов. Задача руководителя — с помощью конкретных примеров показать таким людям, что у них получается лучше всего. Если лидер знает, в чем заключается талант человека, уважает его и старается найти применение его способностям, он тем самым вызывает цепную реакцию.

Например, некоторым людям достаточно просто взглянуть на продукт — и они сразу могут сказать, будет ли он пользоваться

успехом у покупателей. Такие люди могут выявить его недостатки, улучшить дизайн и вообще определить, что же сейчас требуется на рынке. Для этого необходимы воображение, проницательность, умение анализировать свои наблюдения и объединять их с новыми идеями. Это чрезвычайно сложное и трудное дело. И лидеры, которые способны увлечь им подчиненных, порождают ту цепную реакцию, о которой я говорил раньше. Если вам это удастся, люди начнут сами задавать себе вопросы: «На что я способен? Какую пользу принесет мой талант мне самому и остальным?»

Трагге-Лакра: Людям, претендующим на роль руководителя следует задавать себе подобные вопросы. Первое, что мы советуем тем, кто приходит в центр подготовки руководящих кадров в Кротонвилле, Нью-Йорк, — найти собственный стиль. Мы стараемся помочь каждому открыть в себе то, что позволит ему стать эффективным лидером. Некоторые предпочитают брать с места в карьер, то есть ознаменовать вступление в новую должность неким силовым воздействием на коллектив, отдав ряд важных распоряжений и приказов. Другим комфортнее принимать бразды правления постепенно. Они сначала пытаются получить побольше информации и лишь затем корректируют курс компании.

Независимо от их стиля руководства, в нашем арсенале есть ряд приемов, которые помогают людям раскрыть свои достоинства. Кроме того, мы напоминаем всем, что нельзя всегда полагаться только на свои сильные стороны. Иногда случается так, что руководителям приходится действовать в менее комфортных условиях.

Смит: Ощущение дискомфорта исходит от лидеров. Руководители должны быть гибкими и уметь адаптироваться к новым реалиям. Это означает, что иногда им приходится делать непривычные и незнакомые вещи. Вы не можете изменить все. Принципы руководства утвердились довольно прочно, поэтому вопрос заключается в том, какова позиция сотрудников, которая является не чем иным, как зеркальным отражением точки зрения лидера. Когда человек приходит на новую работу, у него в голове крутятся пять вопросов: «Чего от меня ждут? Что это дает лично мне? Куда мне деваться, если возникнут проблемы? Справлюсь ли я с

работой? Насколько важно то, что я делаю?» Вы всегда должны быть в состоянии ответить на эти пять вопросов, однако в любом случае необходимо корректировать свой стиль руководства в зависимости от ситуации. Например, люди моложе меня смотрят на мир иначе, чем мои ровесники, и вам придется учитывать это в своей работе. Когда я начинал, о виртуальном присутствии в офисе и разделении работы никто и не помышлял, а для многих теперешних молодых сотрудников это актуально. Становятся иными и времена, и люди, и нам следует быть достаточно гибкими, чтобы это учитывать и реагировать на изменяющиеся условия, однако не идти на компромисс, если это касается наших ценностей и целей.

Хесселбейн: Вы можете использовать структуру вашей организации, чтобы развивать способности лидеров. Вместо построения пирамиды, с самой вершины которой один классный парень смотрит вниз, тогда как все остальные, задрав голову, смотрят вверх, вы можете предложить нечто похожее на ряд концентрических окружностей. Задача лидеров — охватить всю организацию, чтобы высвободить максимум энергии. В этом и заключается их работа: они не должны становиться донорами энергии, их задача — научить других отдавать ее.

Тайгер: Необходимо внимательно следить, чтобы новые лидеры вели людей, а не боролись за власть. Все положительные черты характера — энергия, амбициозность и готовность работать, которые делают кого-то отличным кандидатом в лидеры, — могут превратиться в отрицательные, если этот кандидат неверно выбирает цель. Позвольте мне сделать небольшое лирическое отступление. Одного из известнейших ученых, который занимается изучением поведения кур, Гленна Макбриджа из Австралии, пригласили поставщики яиц, которых беспокоила одна проблема. Они заметили, что яйца некоторых кур крупнее других, и совершенно логично решили не разводить кур, несущих мелкие яйца. Так и поступили. Приобрели несушек, яйца которых были крупнее остальных, и посадили их в клетку. Вот тут-то и началось самое интересное: куры заклевали друг друга до смерти. Поставщики обратились к Макбриджу. Он объяснил, что яйца большего

размера несут куры с более властным характером. Когда их оказывается слишком много в одной клетке, они заклеывают друг друга. Думаю, вам ясна параллель с миром бизнеса, где время от времени возникают и соперничество, и силовая борьба.

Гилмартин: Когда существует два кандидата на одно место, конкуренция неизбежна, и это даже неплохо. Но вы можете избежать возникновения вредной, отвлекающей силы борьбы, отдав явное предпочтение одному из кандидатов. В Merck каждый сотрудник знает, что в процессе отбора руководителей я ставлю перед собой единственную цель: этот человек должен быть самым лучшим из всех, кто способен выполнить данную работу. При таком подходе стремление к власти играет гораздо меньшую роль, чем готовность решать проблемы, а лидеры должны понимать, что им придется это делать постоянно. Раньше, когда у меня было меньше опыта, я мог сказать: «Теперь, когда я разобрался с последней проблемой, наступают мир и спокойствие». Но со временем ко мне пришло понимание, что мир и спокойствие наступают, когда я уверен, что, какая бы задача перед нами ни встала, я — или кто-либо другой в компании, — в силах с ней справиться. Некоторые люди не хотят становиться лидерами потому, что люди обращаются к ним только со своими проблемами. На самом деле вы должны радоваться, что они существуют.

GBR: *Не кажется ли вам, что некоторые проблемы слишком серьезны и ужасны, чтобы им радоваться? Каким образом вы их решаете?*

Гилмартин: Вы правы: некоторые проблемы трудно назвать забавными. Но для блага организации вы не можете позволить им одолеть вас. Несколько лет назад ко мне в офис пришел человек с неожиданным известием, которое могло сильно навредить компании. Перед лицом новостей, подобных этой, лидерам необходимо продемонстрировать хладнокровие и полное понимание серьезности ситуации, но в то же время создать атмосферу, в которой люди смогут работать и решать возникшие проблемы. Для организации очень важно, чтобы лидер продемонстрировал личное мужество.

Если бы я позволил себе запаниковать, начав причитать: «Как же это могло случиться?», ситуация могла бы выйти из-под контроля.

Тайгер: Здесь можно привести аналогию из животного мира. Вожака шимпанзе, как правило, всегда находится в центре стаи и принимает информацию со всех сторон — от самцов, которые располагаются по периметру, выполняя функции защиты и охраны, а также от самок и детенышей. Фактически вы можете сказать, какая особь играет роль вожака, исходя из того, на кого чаще всего смотрят остальные, а не по тому, кто получает больше всех бананов. В среднем каждый шимпанзе оборачивается к вожаку один раз в 30 секунд. Если его нервная система не отличается устойчивостью, остальные приматы тоже становятся возбужденными.

А вот что действительно интересно, так это за счет чего вожак сохраняет свое спокойствие. Майк Макгуайр с факультета нейропсихиатрии из Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе проводил эксперименты с обезьянами. Он измерял у них в крови содержание серотонина — вещества, которое вызывает чувство спокойствия, благополучия и уверенности. Оказалось, что в крови вожака этого вещества содержится больше, чем у всех остальных особей. Вначале Макгуайр решил, что это врожденный показатель, однако впоследствии такая версия не подтвердилась. Когда ученый удалил вожака из стаи, содержание серотонина в его крови опустилось гораздо ниже нормы, а у того, кто пришел ему на смену, оно, напротив, постепенно увеличивалось, пока не стало в два раза больше, чем у других приматов. Выяснилось, что это реакция на стресс и неопределенность, которые испытывает любой лидер. Он должен обладать более крепкой нервной системой, чем все остальные, а серотонин как раз и позволяет выдерживать повышенные нервные нагрузки.

Гилмаргин: Именно поэтому нам нравится так много работать?

Смит: То, о чем вы сказали так невозмутимо, Рей, на самом деле мне кажется достойным уважения. Лидеру приходится сталкиваться с опасностями — может, не с физическими, но с проблемами и вопросами, решение которых требует некоторой доли мужества. В основном мне удается быть невозмутимым и

бесстрастным, но оставаться спокойным в условиях подступающей угрозы, — это совершенно иное. Ваши сотрудники должны видеть, что вы способны сохранять спокойствие, но оно означает не безразличие, а готовность к действиям. Вы должны быть решительными, отдавать ясные распоряжения и «держатъ руку на пульсе». Нельзя показывать, что вы раздавлены кризисом.

Лучший совет лидеру, который я когда-либо получал, дал мне сержант, когда я, молодой лейтенант ВМФ США, только что прибыл во Вьетнам. Он сказал: «Если вы хотите знать, как вести отряд, запомните три вещи: стреляйте, двигайтесь, поддерживайте связь». В переводе на язык бизнеса, я полагаю, это означает одно — будьте решительными. Определяйте цель и стремитесь к ней. Не останавливайтесь, чтобы не стать отличной мишенью для ваших врагов. А связь — она везде связь. Лучшее проявление заботы о ваших людях заключается в том, чтобы своевременно их информировать, даже если вы сообщаете плохие новости. Вот это и составляет суть лидерства.

Участники встречи

Франсес Хесселбейн. Ранее — генеральный директор Girl Scouts, ныне — председатель фонда Питера Ф. Друкера.

Лайонел Тайгер. Профессор кафедры антропологии имени Чарльза Дарвина в университете Ратджерса.

Реймонд Гилмартин. Председатель правления и генеральный директор Merck&Company.

Фредерик Смит. Председатель и генеральный директор FedEx.

Синтия Трагге-Лакра. Менеджер по подготовке руководящих кадров в General Electric.

Абрахам Залезник. Почетный профессор кафедры лидерства имени Коносуке Мацуситы в Гарвардской школе бизнеса

Впервые опубликовано в выпуске за декабрь 2001 г.

Топ-коучинг: прямая и реальная угроза⁴

СТИВЕН БЕРГЛАС

Топ-коучинг поможет вашим руководителям реализовать свой потенциал — не правда ли, здорово звучит? Однако Стивен Берглас утверждает, что коуч-консультанты способны неважную ситуацию сделать совсем уж никудышной. Ориентируясь на собственный опыт и пристрастия, они игнорируют психологические проблемы, которых не понимают. Руководство компаний осознает необходимость вмешательства психотерапевта, когда проблемы менеджера не заметить уже невозможно.

Эти проблемы бывают совершенно различными. Взять, к примеру, Роба Бернштейна, исполнительного вице-президента по продажам в фирме — дистрибьюторе автодеталей. По словам генерального директора, он отлично справлялся с обязанностями по работе с клиентами. Однако своим поведением внутри коллектива Бернштейн постоянно создавал проблемы. Последней каплей стала безобразная сцена, когда он публично унизил почтового служащего, прервавшего заседание, чтобы передать посылку одному из его участников. После этого председатель правления решил обратиться за помощью к консультанту — назовем его Том Дэвис, — чтобы тот помог Бернштейну изменить свое поведение в компании. Дэвис, который до того как заняться коучингом, был корпоративным адвокатом, взялся решить проблему и проработал с Бернштейном четыре года. Но он только обострил ситуацию, поскольку стал обучать клиента методике управления «маленькими людьми» — методу, как

* Перепечатано с разрешения *Harvard Business Review* — Россия. Перевод Е. Григорьянц.

минимум унижающему человеческое достоинство. Таким образом, ситуация только ухудшилась: реальные проблемы остались не выявленными.

Через некоторое время Бернштейн занял место своего шефа, когда тот покинул компанию. А довольно скоро его заподозрили в растрате. Теперь генеральный директор не стал звать Дэвида, а обратился за помощью к автору статьи — практикующему психотерапевту. Тот выяснил, что корень зла — деструктивный нарциссизм, а топ-коучинг в этом случае не помощник.

В этой и других статьях на ту же тему подчеркивается, что, прежде чем отдавать менеджера в руки коуч-консультанта, к нему следует пригласить психолога. В противном случае коучинг руководителей может закончиться уходом из компании рядовых сотрудников.

Топ-коучинг — помощь руководителям в решении личностных проблем — за последние 15 лет обрел невиданную популярность. Наряду с психологами топ-коучингом стали заниматься бывшие спортсмены, адвокаты и опытные бизнесмены. Такие специалисты часто недооценивают или просто игнорируют серьезные психологические проблемы клиентов, и тогда коучинг может причинить ощутимый вред. Подчас проблемы руководителя обусловлены глубоким психологическим конфликтом на подсознательном уровне, и в этом случае любое непрофессиональное вмешательство опасно.

Роб Бернштейн (по понятным причинам я использую в статье вымышленные имена) был исполнительным вице-президентом в дистрибьюторской компании. Он отвечал за продажи, и, по словам генерального директора, в этом ему не было равных. Однако своим поведением в коллективе Бернштейн постоянно создавал проблемы. Последней каплей стала безобразная сцена, когда он публично унизил почтового служащего, прервавшего заседание, чтобы передать посылку одному из его участников. После этого председатель правления решил обратиться за помощью к консультанту — назовем его Том Дэвис, — чтобы тот помог Берн-

стайну изменить свое поведение в компании. Дэвис, который, до того как заняться коучингом, был модным корпоративным адвокатом, взялся решить проблему и проработал с Бернштейном четыре года. Но вместо того чтобы разобраться в причинах его неадекватного поведения в отношениях с подчиненными, он обучил клиента методике управления «маленькими людьми» в духе Макиавелли. На первый взгляд работа Дэвиса дала впечатляющие результаты: поведение Бернштейна изменилось. Однако вскоре на место старых проблем пришли новые.

Примерно через полгода после окончания консультаций с Дэвисом Бернштейн занял место своего шефа, который покинул компанию. А вскоре он был заподозрен в растрате. Когда Бернштейна, что называется, приперли к стенке, он попросил дать ему возможность снова поработать с коуч-консультантом.

На этот раз председатель правления компании решил не вызывать Дэвиса и обратился за помощью ко мне.

После нескольких недель работы с Бернштейном я понял, что корень проблемы — деструктивный нарциссизм. Люди нарциссического типа часто достигают верхних ступеней в иерархической лестнице. Они стремятся к достижению цели, могут быть очень продуктивными, но чувство собственного величия часто сводит на нет все, чего им удалось достигнуть. Они недооценивают тех, кто стоит ниже их на служебной лестнице и не считают нужным выполнять презираемые ими правила.

Коучинг не мог решить проблем Бернштейна. Нарциссы такого рода редко меняют свое поведение, если только не испытают сильную психологическую встряску — как правило, удар по их самолюбию. Парадокс ситуации с Бернштейном заключался в том, что решение руководства пригласить коуч-консультанта только усилило его заносчивость («Я настолько важен, что шеф заплатил коуч-консультанту для оказания мне специальной помощи»). Коучинг негативно повлиял на Бернштейна. Такое часто происходит, если нарциссы не хотят или не могут посмотреть правде в глаза.

То, что я выражаю опасения по поводу топ-коучинга, не означает, что я призываю всех прибегать к помощи психотерапевтов

или психоаналитиков. Кстати, и психоанализ может помочь не каждому. К тому же далеко не все люди могут справиться со своими личностными недостатками. Моя задача как доктора психологии, также занимающегося топ-коучингом, заключается в том, чтобы прояснить, в чем разница между «проблемным руководителем», которого можно обучить действовать эффективно, и «руководителем с проблемой», которому лучше всего поможет психотерапия.

Существуют три стороны проблемы. Во-первых, многие коуч-консультанты, особенно те, что черпают вдохновение в спорте, преподносят себя как специалистов, способных дать *Многие коуч-консультанты, особенно те, что черпают вдохновение в спорте, преподносят себя как специалисты, способные дать простые ответы на сложные вопросы и обеспечить быстрые результаты.* простые ответы на сложные вопросы и обеспечить быстрые результаты. Во-вторых, даже коуч-консультанты, которые согласны с тем, что для решения проблем руководителей требуется какое-то время, все равно склонны делать основной упор на их поведенческие аспекты. И наконец, коуч-консультанты часто пользуются той большой властью, которую они имеют над своими клиентами. Печально то, что коучинг, направленный в неверное русло, игнорирует и даже создает глубокие психологические проблемы, с которыми часто может справиться только психотерапия.

Соблазн легких ответов

Современный мир помешался на поиске простых ответов на сложные вопросы — именно этим во многом объясняется столь большая популярность коучинга. Люди ищут возможность быстро и желательно без усилий изменить жизнь к лучшему. Рынок наводнили разные самоучители типа «12 простых шагов к успеху» или «7 привычек эффективного человека». На этом фоне серьезная психотерапия теряет популярность, а образовавшуюся брешь заполняет коучинг, предлагающий быструю альтернативу. Как

заметил гуру менеджмента Уоррен Беннис: «В основном топ-коучинг — это действительно приемлемая форма психотерапии. Некоторым трудно произнести: "Я иду на прием к психотерапевту", им проще сказать: "Я советуюсь с коуч-консультантом"».

Чтобы быстро получить результаты, многие коуч-консультанты используют примерно те же методы, что и спортивные тренеры, отвергая подходы, требующие серьезных затрат времени. Это нравится руководителям, которые принимают решение о приглашении консультанта. Однако при такой работе консультант часто упускает из виду подсознательный психологический конфликт, который, возможно, мучит сотрудника. Это может иметь ужасные последствия как для компании, так и для самого человека.

Джим Мирабелла работает в фирме, производящей электронные игры. После того как Мирабелла был назначен главой отдела маркетинга, работать с ним стало чрезвычайно сложно. Коллеги жаловались, что он скрывал информацию о стратегии компании, рыночных показателях, прогнозах продаж и т.д. В компании поговаривали, что Мирабелла намеренно стремится дискредитировать младших исполнителей, не давая им информацию и таким образом лишая возможности полноценно выступать на заседаниях по стратегии и планированию. Руководство решило прибегнуть к коучингу.

Приглашенный коуч-консультант Шон Макналти — красивый молодой человек крепкого телосложения — сразу произвел впечатление. В годы учебы в университете он был капитаном студенческой футбольной лиги «Большая десятка», но всегда знал, что профессиональный спорт не для него. Чтобы освоить медицину или право, ему не хватало усидчивости, однако он понимал, что обладает харизмой, и в процессе обучения спортивной психологией на последнем курсе решил продолжить карьеру в качестве коуч-консультанта. Получив степень MBA одного из ведущих университетов, Макналти вскоре приобрел репутацию человека, который может превратить в блестящего руководителя самого среднего менеджера.

Макналти получил право следовать тенью за своим клиентом днем и ночью. Ежедневно они проводили по две встречи с глазу на глаз, на которых коуч-консультант анализировал поведение клиента. С помощью ролевых игр они моделировали межличностные ситуации, с которыми не справлялся Мирабелла, и Макналти предлагал эффективные способы их разрешения. В ответ на признания Мирабеллы в своей беспомощности и неуверенности Макналти вполне по-спортивному наставлял его. Девиз «Труссы никогда не побеждают, а победители никогда не пасуют» звучал рефреном. Периодически Макналти упрекал Мирабеллу в слабости, говоря о необходимости «действовать по-мужски», чтобы соответствовать своему предназначению в компании.

В итоге Мирабелла перестал сопротивляться усилиям коуч-консультанта, взявшегося закалить характер клиента. Внешне Мирабелла стал действовать как уверенный руководитель, коим никогда не был. Как только Макналти увидел изменения в поведении Мирабеллы, он доложил генеральному директору, что дело сделано: клиент готов к работе. Однако спустя неделю Мирабелла впал в глубокую депрессию, и тогда глава фирмы обратился за помощью ко мне.

Вскоре я понял, что Мирабелла пытался саботировать работу коллег вовсе не потому, что хотел продвинуться сам. В действительности он считал, что его продвижение оказалось слишком быстрым. Мирабелла был убежден, что его повысили в должности только потому, что он, как и председатель правления, италоамериканец, и считал, что не заслужил столь успешной карьеры. Серьезное беспокойство и недоумение — вот те чувства, которые испытывал Мирабелла. «Почему я должен стараться прыгнуть выше головы, если шеф мечтает оставить компанию в руках итальянцев?» — задавался он вопросом.

Однако еще более важным компонентом эмоционального дискомфорта Мирабеллы был его смертельный страх неудачи. Его преследовала мысль, что недавно выработанный им стиль руководства на самом деле принадлежал коуч-консультанту, а не ему самому, и он боялся разоблачения. Если бы Макналти меньше

полагался на спортивный опыт или лучше разбирался в межличностной психологии, он бы понял, что внешняя бравада не может заменить умения руководить людьми. Мирабелле был нужен специалист, способный его выслушать и проанализировать испытываемые им страхи. Мирабелла мог действовать эффективно только при условии, что его руководящий стиль выработан им самим, а не кем-то еще, а продвижение базируется на его собственных желаниях и способностях. После того как Мирабелле удалось справиться со своими внутренними конфликтами, связанными с этими проблемами, его карьера развивалась ровно и естественно.

Западня бихевиоризма

Часто подходы коуч-консультантов базируются на бихевиористике (изучение поведенческих особенностей), поэтому они рискуют попасть в ловушку лечения симптомов, а не самой болезни. Открытия в бихевиористике значительно помогли людям скорректировать свое поведение, однако ее достижений недостаточно, чтобы решать проблемы руководителей.

Один из наиболее популярных бихевиористских методов — обучение уверенности. Он часто используется, чтобы научить людей справляться с ситуациями, которые вызывают сильные отрицательные эмоции, — например, помочь наркоманам просто сказать «нет» соблазну. Однако коуч-консультанты любят применять «обучение уверенности» в самых разных ситуациях. Например, они часто используют этот метод, работая с неуверенными в себе руководителями, однако он не может помочь им справиться с внутренними проблемами.

Дженнифер Мэнсфилд занимает пост вице-президента по обучению и развитию в большой компании, производящей программное обеспечение. Будучи трудоголиком, она спокойно поднималась по служебной лестнице, блестяще выполняя любое порученное ей задание. Когда же Мэнсфилд наконец назначили на руководящую должность, ее уверенность начала таять. Оказалось, что ей чрезвычайно сложно делегировать полномочия.

Привыкшая к высокой результативности, она неохотно уступала контроль над отдельными направлениями работы своим подчиненным. И уж совсем невозможным для нее оказалось давать негативную оценку. В результате страдала работа.

Начальник Мэнсфилд решил, что ее проблема в недостатке уверенности в себе и нанял коуч-консультанта из фирмы, специализирующейся на бихевиориальной коррекции. Коуч-консультант посчитал, что Мэнсфилд необходимо научиться разграничивать зоны ответственности и конструктивно критиковать своих подчиненных. Через два месяца работы с коуч-консультантом Мэнсфилд начала терять в весе, стала раздражительной и выглядела совершенно изможденной. В это время я работал коуч-консультантом руководителя по административной деятельности в этой же компании, и он попросил меня поговорить с Мэнсфилд. Довольно быстро я понял, что обучение уверенности вскрыло ее серьезную проблему.

Трудоголики, подобные Дженифер Мэнсфилд, обычно жертвуют общением и развлечениями ради работы. Работодатели высоко ценят их за высокую производительность, не задумываясь о том, что эти люди заключают сделку в духе Фауста: успех за жизнь. Что касается Мэнсфилд, то она стала трудоголиком из-за преувеличенного страха близких отношений с мужчинами. Она была молодой и привлекательной женщиной, однако развод родителей наложил отпечаток на ее характер. Эмоциональные страдания матери (для Мэнсфилд они вылились во фразу: «Все мужики козлы») породили страхи дочери. Работая по 80 часов в неделю, она легко избегала контактов с мужчинами. Став руководителем одиннадцати специалистов, из которых семеро были мужчинами, Мэнсфилд оказалась в центре внимания представителей противоположного пола, и последствия были печальными.

Часто коуч-консультанты имеют влияние в духе Свенгали как на клиентов, с которыми работают, так и на высших руководителей, перед которыми отчитываются, что иногда приводит к катастрофическим последствиям.

Мэнсфилд не могла правильно расценить внимание, которое ей оказывали подчиненные. Она видела в нем попытки заигрывания, за которыми могло последовать приглашение на свидание. На самом деле внимание к ней коллег-мужчин не носило сексуальной окраски; это были всего лишь межличностные отношения, но они угрожали той крепости, которую построила Мэнсфилд, ограждая себя от близких отношений с противоположным полом. Чем лучше руководила Мэнсфилд мужчинами и чем больше ее конструктивная оценка способствовала повышению качества работы, тем доверительнее становилось их отношение к ней как естественное выражение признательности.

Я сообщил о поставленном мною диагнозе исполнительному вице-президенту по кадрам. После этого работа с коуч-консультантом была прекращена, а Мэнсфилд согласилась пройти курс психотерапии. Через несколько лет она стала преуспевающим руководителем, к тому же у нее появилась личная жизнь.

Не все коуч-консультанты игнорируют скрытые психологические проблемы клиентов, но такого рода небрежность — обычное дело, когда коуч-консультанты больше сосредоточены на проблемах, чем на самих людях. Такие специалисты пытаются определить проблемы руководителей в терминах, которые им понятны. Если из всех инструментов лучше всего вы владеете молотком, то любая проблема будет выглядеть как гвоздь.

Западня влияния

Особенно большую опасность коуч-консультанты представляют, когда их приглашают работать с высшими руководителями компании. В этом случае они получают возможность оказывать влияние на всю организацию. Такой сценарий возникает с пугающей частотой. Многие коуч-консультанты прежде работали в корпорациях, они свободно говорят на языке бизнеса и легко переходят от дискуссий об улучшении работы отдельных лиц к предложениям о необходимости изменений, цель которых — помочь всем подразделениям получить или сохранить долю рынка.

Но если эти коуч-консультанты не обладают знаниями о динамике межличностных отношений, они могут злоупотреблять своей властью, даже не желая этого. Часто коуч-консультанты имеют влияние в духе Свенгали как на клиентов, с которыми работают, так и на высших руководителей, перед которыми отчитываются, что иногда приводит к катастрофическим последствиям.

Рич Гарвин занимает пост председателя правления в компании, производящей спортивную обувь, с объемом продаж, превышающим 100 млн. долл. в год. В конце 1990-х годов на рынке спортивной обуви начался кризис. В окружении Гарвина тяжелее всего в этой ситуации переживал случившееся административный директор: он не мог справиться с возросшим в несколько раз напряжением. Объемы продаж падали в течение трех кварталов. Это сильно подействовало на руководителя, и он начал срывать свое раздражение на продавцах, покупателях и поставщиках.

Гарвин решил нанять коуч-консультанта. Он обратился к Карлу Нельсону, которого хорошо знал по совместной работе в крупной консалтинговой фирме, где они, тогда свежеспеченные выпускники бизнес-школ, начинали трудовую деятельность. Гарвину нравился подход, который этот коуч-консультант использовал в работе: в его основе лежала система определения сильных и слабых сторон человека и их сопоставление с карьерными возможностями. Она имела сходство с системой Майерс — Бриггс, в которой были представлены многие принципы самореализации, предложенные психологом Абрахамом Маслоу. Гарвин полагал, что Нельсон с помощью своей системы сможет помочь в решении проблемы топ-менеджера.

По истечении шести месяцев работы Нельсон заявил, что она решена: административный директор снова стал уравновешенным человеком и может справляться со своими обязанностями. Позитивному исходу во многом способствовал подъем обувной промышленности, тем не менее достижения друга произвели на Гарвина большое впечатление, и когда Нельсон предложил применить свою систему ко всем топ-менеджерам компании, он сразу же согласился.

В течение следующего года Нельсон порекомендовал произвести ряд кадровых перестановок. Директор по персоналу приняла их беспрекословно, не посмев выступить против советника председателя правления. Она также не стала поднимать шум по поводу проблем, возникших из-за того, что Нельсон слишком полагался на свою систему. Например, рекомендуя назначить менеджера магазина на Восточном побережье на пост регионального директора по продажам на Западном побережье, Нельсон не придавал значения тому, что тот не знал ни региона, ни людей, которыми должен был руководить. Неудивительно, что этот шаг, как и другие непродуманные решения, оказался неудачным. Вскоре компанию уже лихорадило от разговоров о влиянии Нельсона и его ужасных рекомендациях. Страсти накалились настолько, что объектом недовольства заодно с Нельсоном стали и вновь назначенные менеджеры, не справлявшиеся со своими обязанностями. Их работу в компании стали открыто саботировать.

Психиатры, изучавшие вьетнамскую войну, хорошо знакомы с этим видом враждебной реакции на неудачных лидеров. Опытные бойцы подвергали унижениям и даже убивали лейтенантов, только что прошедших подготовку в Учебном корпусе офицеров запаса, протестуя таким образом против попыток «поганных новобранцев» взять командование на себя. Военные психологи вскоре поняли, что эти новобранцы-лейтенанты, незнакомые с законами жизни на фронте, перегибали палку в попытке установить власть. Реакция солдат была негативной; они считали, что новые лейтенанты не могли заменить своих предшественников, которые знали, как себя вести. Чтобы преодолеть синдром «поганных новобранцев», старшие командиры призывали лейтенантов относиться ко всему происходящему спокойно, пока солдаты не поймут, что «новички» обладают военной закалкой.

Когда случилась вторая волна снижения продаж, спровоцированная синдромом «поганных новобранцев», Гарвин даже не мог предположить, что проблема вызвана действиями Нельсона. Он доверял ему как эксперту по вопросам управления персоналом и

стал еще активнее использовать советы друга. Гарвин стал жертвой того, что психологи называют «замещением», и это давало Нельсону исключительную психологическую власть.

Большинство людей понимают термин «замещение» как состояние влюбленности в своего терапевта. Однако этого недостаточно, чтобы объяснить данный феномен. Замещение может быть позитивным и негативным. В основном под этим понятием подразумевается сильное чувство к тому, в ком повторяются черты значительной личности (обычно родителя) из прошлого. У Гарвина сформировалось позитивное замещение по отношению к Нельсону, который помог его топ-менеджеру. Это поставило его в положение ребенка, информационно зависимого от опытного родителя. Теперь Гарвин ожидал, что Нельсон предложит лучшие варианты решения его собственных проблем. У высших руководителей с их коуч-консультантами часто складываются отношения такого рода.

Не все руководители страдают от замещения. Но коуч-консультанты и без этого могут воздействовать на них, обучая или давая универсальные советы. Руководители чувствуют персональную ответственность за выбор коуч-консультанта, за его успехи и провалы и стараются сохранить лицо. Кстати, таких проблем не возникает при работе с психотерапевтом.

Руководитель, который находится под влиянием коуч-консультанта, часто принимает бизнес-решения под психологическим воздействием, мешающим ему быть объективным. Гарвин, например, был прижат к стене тем, что сам разрешил широкое внедрение методов Нельсона в систему управления персоналом компании.

К счастью, история Гарвина завершилась вполне благополучно. В конце концов его убедили привлечь консалтинговую фирму для решения неудач, преследующих компанию. По рекомендации консультантов он расторг контракт с Нельсоном, и синдром «поганных новобранцев» был преодолен. Однако не все руководители так удачливы.

Значение компетентности

Чтобы оказать эффективную помощь руководителям, компании должны использовать опыт как психотерапевтов, так и хорошо подготовленных коуч-консультантов. Если руководитель решил поработать с последним, ему прежде всего стоит пройти психологический тест. Компании заботятся о том, чтобы их руководители не попадали в некомфортные и даже опасные ситуации, и в ходе тестирования «отсеивают» сотрудников, психологически не подготовленных к деятельности данного рода или нацеленных на извлечение личной выгоды в процессе работы. Не менее важно, чтобы компании нанимали независимых специалистов по проблемам психического здоровья для контроля над результатами работы коуч-консультантов. Это поможет убедиться в том, что последние не проигнорировали скрытые проблемы клиента и не создали новые, как в случае с Нельсоном.

Психологическая оценка и лечение — не панацея и могут оказаться бессмысленными. Например, коуч-консультанту, который помогает руководителю развить навыки в стратегическом планировании, вовсе незачем быть психиатром. Но не всегда проблемы с планированием возникают из-за недостатка навыков. Могут ли нарушения психики помешать разработке бизнес-плана? Да, если клиент страдает клинической депрессией, которая блокирует способность личности вести конструктивную целенаправленную деятельность. Речь идет лишь о том, чтобы принимать меры предосторожности и не позволять коуч-консультанту оказывать руководителю помощь в решении проблем, причина которых заключается не в отсутствии у него навыков, а в психологических осложнениях.

Экономика топ-коучинга

Топ-коучинг — быстрорастущая индустрия. На сегодняшний день работают уже более 10 тыс. коуч-консультантов, в то время как в 1996 году их было 2 тыс. В течение следующих пяти лет ожидается рост количества коуч-консультантов до

50 тыс. Топ-коучинг — дорогостоящая услуга; работодатели готовы платить консультантам такого рода от 1,5 до 15 тыс. долл. в день. Это значительно больше того, на что могут рассчитывать психотерапевты. Почему компании платят такие гонорары коуч-консультантам?

Ответ прост: потому что они предлагают на первый взгляд легкие и быстрые решения. В психотерапии руководителей часто пугает даже не цена, а затраченное время. Если коуч-консультант, как правило, работает не больше шести месяцев, то психотерапевт, напротив, предлагает длительное лечение (люди шутят, что терапевту и пациенту требуется шесть месяцев только для того, чтобы познакомиться). Кроме того, терапевтические сеансы длятся дольше стандартных 50 минут, при этом пациенту приходится тратить время на поездку в офис психотерапевта.

Если коуч-консультанту не удастся решить проблему в течение шести месяцев, то затраты действительно могут стать очень большими. Возьмем случай с Томом Дэвисом, коуч-консультантом, который работал с Робом Бернштейном, исполнительным вице-президентом по продажам в фирме-дистрибьюторе автодеталей. Предположим, Дэвис брал сравнительно небольшую плату за день работы — 1,5 тыс. долл. За четыре месяца коучинга, который в конечном счете не решил проблем Бернштейна, Дэвис должен был получить минимум 45 тыс. долл. гонорара. В такую же сумму обошлись бы 450 часов работы опытного психотерапевта при условии еженедельных встреч с клиентом приблизительно в течение 10 лет.

Как уберечь менеджеров-новичков **от них самих**

КЭРОЛ УОКЕР

В большинстве компаний на должность менеджеров пытаются назначать сотрудников, компетентных в определенной области, но далеко не всегда такому узкому специалисту удастся стать хорошим менеджером. Многие новички не понимают главное отличие их нынешней работы от прежней: теперь их задача — заботиться не о личных достижениях, а о том, как обеспечить успехи других. Им придется выслушивать непрошенные советы, а также усвоить, что создание команды гораздо важнее их собственной эффективной работы. Даже лучшим из лучших бывает несладко, когда они вживаются в новую роль. Трудности могут усугубляться присущей многим неуверенностью в своих силах, а также тем, что вновь назначенные менеджеры стесняются попросить о помощи.

Ситуация выглядит так: по мере увеличения нагрузки менеджеры-новички все больше замыкаются в себе, в результате ими овладевает неуверенность и они теряют способность работать с командой. То, что происходит дальше, — вполне очевидно: утрачивается доверие к ним, нарастает отчуждение, падает производительность.

В этой статье консультант по менеджменту и коучингу Кэрол Уокер, работающая в основном с новоявленными менеджерами и их наставниками, раскрывает пять проблем, с которыми, как правило, сталкиваются новички: передача функций, получение поддержки от руководителей, демонстрация уверенности, стратегическое мышление и налаживание обратной связи. Если

вам кажется, что вы слышали обо всем этом сотни раз, то вы совершенно правы. Однако эти проблемы возникают у большинства действующих менеджеров в самом начале их карьеры, а некоторых сопровождают на всем протяжении их работы. Поэтому наставники считают своим долгом предупредить появление проблем и определить их возможные причины, не доводя до того момента, когда они начнут мешать менеджерам-новичкам, руководителям и в конечном итоге компании.

Том Эдельман, как и большинство менеджеров-новичков, прежде был отличным рядовым сотрудником — бойким, уверенным, современно мыслящим и энергичным. Его любили все: клиенты, начальство и сослуживцы, поэтому никого не удивило, когда шеф предложил ему должность менеджера. Том отнесся к этому неоднозначно: с одной стороны, ему нравилось работать непосредственно с клиентами и не хотелось от этого отказываться, с другой — предложение казалось лестным.

Когда через полгода меня пригласили в качестве коуч-консультанта для Тома (имя, разумеется, вымышленное), в нем ничего не осталось от того уверенного человека, каким он когда-то был. Том выглядел, словно заяц, попавший на шоссе в свет автомобильных фар. Он казался ошеломленным и даже несколько раз употребил это слово, описывая свои чувства. Он сомневался в собственных способностях. Непосредственные подчиненные Тома, которые когда-то были его коллегами, не только перестали его уважать, но и стали относиться к нему враждебно. Более того, отдел постоянно лихорадило — ничего серьезного, небольшие проблемы, но Том тратил массу времени на их устранение. Он понимал, что это не самый эффективный способ расходования времени, но не знал, из-за чего происходит задержка. До поры до времени эти проблемы не сказывались отрицательно на результатах работы отдела, однако Том был в ужасе.

Его начальник узнал о сложившейся ситуации и попросил помощи у меня. Поддержка и коучинг сделали свое дело — из Тома получился эффективный менеджер. За то время, что мы с ним

работали, его дважды повышали по службе, и сейчас он возглавляет небольшой отдел в той же компании. Но едва не постигшая его неудача, и путь, который вел к ней, на удивление типичны. В большинстве организаций в менеджеры выдвигают сотрудников, компетентных в определенной области. Но не всегда узкий специалист может стать хорошим менеджером. Многие новички не понимают главное отличие их нынешней работы: теперь их задача — заботиться не о личных достижениях, а о том, как обеспечить успехи других. Им приходится выслушивать непрошенные советы, а также усвоить, что создание команды гораздо важнее их собственной ударной работы. Даже лучшим из лучших бывает несладко, когда они вживаются в новую роль. Трудности могут усугубляться присущей многим неуверенностью, поскольку менеджеры-новички стесняются попросить о помощи, даже когда в ней нуждаются. По мере увеличения нагрузки они все больше замыкаются в себе. В результате ими овладевает неуверенность в своих силах, и они теряют способность работать с командой. Неизбежно утрачивается доверие к ним, нарастает отчуждение между такими менеджерами и членами коллектива, а также падает производительность.

Многие компании неосознанно поддерживают такое положение дел, считая, что их новые менеджеры как-нибудь выплывут сами. Некоторым это, наверное, и удается, но я о таких не слышал. Большинству необходима помощь. В отсутствие всестороннего тренинга и интенсивного коучинга — а чаще всего компании их и не предлагают — основная роль отводится начальнику менеджера. Конечно же, занятые руководители не могут часами наблюдать за работой новичка, но, зная типичные проблемы, с которыми сталкиваются молодые менеджеры, вы сможете предвидеть некоторые ситуации и подавить их возникновение в зародыше.

Делегирование полномочий

Эффективное делегирование полномочий может стать одной из самых трудных задач для неопытных менеджеров. Руководство возлагает на них груз ответственности и определяет жесткие сроки

— во имя достижения результата. Естественная реакция новичков на такую ситуацию — «Вперед, труба зовет!», ведь доверие оказано именно им и никому другому. Их нежелание распределять работу по выполнению задания основано на вполне реальных страхах. Во-первых, они боятся потерять свой статус: если передать такой важный проект подчиненным, получится, что именно им доверяет начальство. В таком случае какова же роль менеджера? И что подумают руководитель и сотрудники о его вкладе в общее дело? Во-вторых, их преследует страх потерять контроль над ситуацией. Они рассуждают так: если я перепоручу это Фрэнку, могу ли я быть уверен, что он все выполнит как надо? Конечно, даже испытывая беспокойство по этому поводу, менеджер-новичок все же может перепоручить часть работы сотруднику, но при этом будет так жестко контролировать процесс, что подчиненный не почувствует ни малейшей ответственности за дело. И в-третьих, сомнения по поводу делегирования полномочий могут быть связаны с нежеланием перегружать подчиненных. Менеджеру не всегда удобно обращаться за помощью к бывшим сослуживцам: он опасается, что они обидятся или возмутятся. На самом деле негодование сотрудников вызывает отсутствие возможности проявить себя, что сказывается на их личных результатах.

Страхи подобного рода у новичков проявляются в следующем: менеджеры слишком много работают; не решаются брать на себя новую ответственность; сами ведут переговоры с вышестоящими руководителями от имени подчиненных, а не настраивают их на то, чтобы напрямую контактировать с начальством; их сотрудники кажутся вялыми и равнодушными.

Первое, что следует сделать для исправления ситуации, — помочь менеджерам понять свою новую роль. Объяснить им, что их нынешняя работа в корне отличается от работы подчиненного, который отвечает только за себя. Показать, что вы и организация нуждаетесь в лидерах и что необходимо развивать таланты, так как активные сотрудники необходимы любой компании. Расскажите новичкам о пользе, которую принесет эта работа, хотя она и менее осязаема, чем та, которая измеряется цифровыми

показателями. Когда такие менеджеры понимают свою новую роль — это уже половина победы. Многие же компании ошибочно считают, что новички осознают ее с самого начала.

После внесения ясности в отношении роли менеджера самое время заняться тактикой. Возможно, ее значение следует не объяснять, а показывать на примерах. Ваша обязанность — поддерживать менеджера и сделать все необходимое для того, чтобы он преодолел свои сомнения относительно его ценности для организации. Кроме того, менеджеру необходимо помочь в работе с его командой, например, можно вместе определить поле деятельности его сотрудников и объяснить, как привлечь их к работе.

Однажды я работала с молодым менеджером, которому отчаянно не хватало времени на то, чтобы заниматься новыми сотрудниками и контролировать их работу. Фирма, в которой он трудился, недавно объединилась с другой компанией, поэтому ему приходилось иметь дело с обновленным штатом и параллельно знакомиться с отраслевыми правилами и положениями. Его новая начальница — из фирмы, купившей их компанию, — собиралась в отпуск, и менеджер не решался попросить ее о помощи. Кроме того, женщина работала неполный день, а об ее назначении хлопотал крупнейший клиент. Дело усложнялось тем, что менеджеру казалось, будто она возражает против его продвижения по службе. Оценив ситуацию, менеджер понял, что ее главным приоритетом было упрочить свое положение в команде. Когда он это осознал, то попросил свою начальницу доверить ему важную сферу ответственности — работу с мелкими клиентами, и она с радостью согласилась, а вернувшись из отпуска, задумалась о том, чтобы привлечь этого менеджера к формированию команды.

Когда менеджеры-новички начинают роптать по поводу чрезмерной нагрузки, самое время обсудить с ними возможность делегирования полномочий. Убедите их, что небольшой риск, на который они решатся в самом начале работы, позволит им значительно усилить штат. Доверить собранному, надежному сотруднику организационно-техническое обеспечение запуска нового продукта — менее рискованно, чем просить об этом того,

кто, так сказать, собаку съел на продажах, но не привык заниматься подобными мелочами. Успех в таких делах усиливает уверенность менеджеров, а также их готовность и далее расширять зону ответственности членов своей команды. Постепенная передача полномочий не означает отказа от них. Разделение сложного проекта на управляемые части, каждая из которых имеет ясно определенную цель, облегчает эффективное выполнение задания. Также важно проводить регулярные совещания, причем даже до запуска проекта, чтобы быть уверенным, что сотрудники в курсе всех дел и чувствуют свою ответственность за них.

Поддержка сверху

Большинство менеджеров-новичков воспринимают свои взаимоотношения с начальством скорее как рабскую зависимость, чем как партнерство. Они ждут, что вы будете проводить совещания, требовать отчеты, задавать вопросы. Вы, конечно, можете одобрять такую манеру поведения, однако это чревато тем, что на вас ляжет лишний груз дел и дополнительного общения. И главное — в критических ситуациях менеджеры не смогут на вас опереться. По той же схеме они станут вести себя и с подчиненными. Проблема не только в том, что вы внушаете им страх, но и в том, что они опасаются оказаться уязвимыми. Новички не хотят, чтобы вы заметили свойственные им слабости, поскольку вы можете решить, что напрасно выбрали именно их. На вопрос о взаимоотношениях с начальством большинство менеджеров ответили, что они стараются «оставаться в зоне видимости босса» и «внимательно относиться к словам своего начальника».

Некоторые неопытные менеджеры избегают просить о помощи, даже когда уже идут ко дну. Способные на первый взгляд менеджеры зачастую стараются скрывать, что их проект закончился неудачей, — до тех пор пока у них есть возможность держать его под своим контролем. Например, я работал с одним менеджером технологической компании, принявшим на работу сотрудника, который был на 20 лет старше него. Процесс

притирки оказался трудным, и несмотря на все усилия менеджера, новичок никак не приживался. (Кадровая политика этой компании, как и в большинстве фирм данного сектора экономики, была ориентирована в основном на молодых специалистов.) Менеджер не решился просить помощи у руководителя и продолжал бороться в одиночку. В конце концов сотрудник уволился, причем в самый неподходящий момент — когда дел было невпроворот, а менеджер просчитался дважды: в самое горячее время штат остался неукomплектованным, а он сам потерял ценного работника.

Как должен вести себя руководитель менеджера-новичка? Вы можете начать с объяснения того, чего от него ждете. Покажите ему связь между его и вашими успехами, чтобы он осознал, что открытый обмен информацией необходим вам для достижения цели. Объясните ему, что вы не думаете, будто он знает ответы на все вопросы. Познакомьте его с другими менеджерами компании, которые могут быть ему полезны, и предложите обращаться к ним по мере необходимости. Убедите его, что от ошибок никто не застрахован, но их сокрытие намного хуже самого проступка. Доведите до сведения менеджера, что вам нравится не только когда вас время от времени приглашают на ланч, но и самому оказывать людям знаки внимания.

Ланч и импровизированные совещания важны, но этого, как правило, недостаточно. Подумайте о ваших регулярных встречах, скажем, раз в неделю сразу после назначения менеджера на новую должность и один-два раза в месяц — по мере получения им опыта и роста уверенности. Такая форма общения позволит вам наладить взаимоотношения. Вы поймете, как ваш новичок справляется с работой, и поможете ему спланировать его деятельность. Разумеется, менеджеру придется внести ваши совещания в свое расписание. Ваша задача на этих встречах — задавать вопросы и отвечать на них, а также давать ему советы. Скажите менеджеру, которого вы обучаете, о том, что его работа важна для вас и что вы будете его верным бизнес-партнером. Более искусный ход — если вам удастся одновременно и оказывать ему помощь, и направлять.

Излучайте уверенность

Старайтесь выглядеть уверенно, даже если вы терзаетесь сомнениями, — это требование необходимо соблюдать, чтобы сохранить свою репутацию. Руководители высокого ранга обычно хорошо знают, в каких ситуациях следует вести себя именно так. Новички же зачастую настолько сосредоточены на своих внутренних проблемах, что опрометчиво считают, будто поддерживать свой имидж у них нет необходимости. Они так заняты содержанием, что забывают о форме, которая тоже кое-что значит. Первые недели и месяцы работы в качестве менеджера — самое подходящее время для налаживания отношений с командой. Если лидер не излучает уверенности, вряд ли ему удастся воодушевить подчиненных и заставить их работать.

Мне регулярно приходится иметь дело с менеджерами-новичками, которые не понимают, что неправильная манера поведения, ставшая привычкой, вредит делу. Так, в одной быстроразвивающейся технологической компании менеджер по работе с клиентами, Линда, постоянно работала в состоянии стресса. Сбои в обслуживании случались регулярно, а ответственность за это несла она. Клиенты предъявляли справедливые требования, поскольку на них тоже давили обстоятельства. Отдел, возглавляемый Линдой, разрастался, но новые сотрудники были в основном неопытными. Обезумевшие клиенты и подчиненные рвали ее на части, она металась из стороны в сторону. В целом это обычная ситуация для быстроразвивающейся компании. Вероятно, дело было в том, что такая работа оказалась Линде не по плечу. Ранее, когда она занималась клиентской базой данных, все складывалось отлично: база росла, старые клиенты были верны компании — во многом благодаря энергии и изобретательности Линды. Но в новой должности она приносила компании больше вреда, чем пользы.

Ее нервозность имела два угрожающих последствия. Во-первых, Линда неосознанно задала стандарт поведения для всего отдела, и ее неопытные подчиненные быстро его усвоили. Вскоре сотрудники других отделов стали с опаской относиться к необходимости общения с Линдой и членами ее команды, боясь лишний раз побеспокоить их или нарваться на слишком эмоциональную реакцию. Для успешного решения проблем обслуживания клиентов отделы ком-

пании должны открыто обмениваться информацией, а в данном случае это оказалось невозможно. Во-вторых, Линда не проявляла никакого желания продвигаться по службе. Руководству нравилась ее способность улаживать конфликты, однако она не производила впечатление уверенного и знающего менеджера, что, в конце концов, вредило как ее собственной карьере, так и работе отдела.

Не для всех вновь назначенных менеджеров характерны проблемы, с которыми столкнулась Линда. Некоторые из них становятся заносчивыми, другие делятся сомнениями по поводу своего назначения с каждым встречным. Но как бы ни вел себя вначале ваш менеджер — высокомерно или неуверенно, — лучший инструмент — это открытое общение с ним. Если вы хотите ему помочь, просто обсудите сложившуюся ситуацию — в вашем кабинете, за закрытыми дверями. Это позволит менеджеру-новичку выпустить пар. Повторяйте им снова и снова, что, заняв должности руководителей, менеджеры становятся образцом для подражания. Члены команд пристально наблюдают за лидерами, и если те демонстрируют профессионализм и излучают оптимизм, то подчиненные часто начинают проявлять аналогичные качества. Лучшие наставления команде — собственный пример: менеджерам следует постоянно следить за тем, как они выглядят со стороны. Если вдруг вы увидите, что ваш новичок производит не слишком хорошее впечатление, немедленно скажите ему об этом.

Кроме того, следует внимательно отнестись к тем новичкам, которые подрывают собственный авторитет. Линда допустила типичную ошибку, свойственную начинающим менеджерам, когда говорила своим сотрудникам о том, что все инициативы исходят от руководства. «Это следует сделать, потому что таково распоряжение вице-президента» — такая форма управления вредит делу. Пока Линда руководствовалась добрыми намерениями — вдохновить подчиненных на реализацию задач, — ее слова достигали цели. Но нет более верного способа потерять доверие команды, чем стать выразителем мнения начальства. Ничего страшного, если менеджер упомянет о том, что руководитель будет контролировать выполнение той или иной задачи, но при этом следует позаботиться о том, чтобы не выглядеть просто передаточным звеном.

Своевременный коучинг — зачастую лучший способ продемонстрировать новичку, как он должен себя вести, чтобы выглядеть уверенно. Например, когда вы в первый раз поручаете менеджеру выполнение какой-либо задачи, потратьте дополнительно немного времени на то, чтобы рассказать ему о некоторых деталях. Внушите ему основное правило управления: команда не обязана его любить, но она должна ему доверять. Убедитесь, что задания, которые вы даете менеджеру, он уже воспринимает как собственные.

Сообщить сотруднику об увольнении — классический пример выполнения поручения, с которым рано или поздно приходится сталкиваться каждому менеджеру. Не позволяйте ему действовать очертя голову, подготовьте его. Сообщите ему максимум возможной информации. Удостоверьтесь, что он готов ко всем мыслимым вопросам и к любой реакции увольняемого сотрудника, а для этого в неформальной обстановке отрепетируйте с ним эту сцену. Вас может удивить, насколько неуверенны будут его первые попытки. Небольшая тренировка спасет имидж и вашего менеджера, и вашей компании.

Стратегическое мышление

Менеджеры-новички обладают способностью погребать любую инициативу под грудой срочных дел, что особенно свойственно *Менеджеры-новички обладают способностью погребать любую инициативу под грудой срочных дел.* выдвигенцам из этой же организации, так как на своем прежнем месте они привыкли решать горящие вопросы и задачи. Поскольку в наше время работники вооружены массой технических средств, новички инстинктивно бросаются спасать клиентов или своих сотрудников по первому же их зову. Такая спасательная операция приносит им большее удовлетворение, чем искоренение причин возникновения подобных ситуаций. И кто лучше поднимет командный дух, если не босс, который «прыгает в окоп» и ведет настоящий «бой»?

Конечно же, лидер демонстрирует отличный командный дух, когда он объединяет коллектив в чрезвычайных обстоятельствах. Но действительно ли они являются таковыми? Поможет ли это научить новых членов команды решать сложные задачи? Ведь если менеджер

играет в «войну», то кто же занимается стратегическим планированием работы отдела? Если у руководителя возникают такие вопросы, значит, в его подчинении находится начинающий менеджер, который не вполне понимает, какова его роль, или боится за нее взяться.

Недавно я работал с молодым менеджером, который настолько привык к монотонному течению дел, что неохотно выделял время на стратегическое планирование, изучением которого мы занимались. Когда я начал разбираться, в чем тут дело, выяснилось следующее: этот менеджер считал, что действовать нужно только в условиях возникновения кризисной ситуации. «А что если я выделю на это дополнительное время, а когда что-нибудь произойдет, я всех разочарую?», — так объяснял он свою позицию. Когда я возразил, что всегда можно отложить решение стратегических вопросов, если действительно что-то случится, менеджер, казалось, испытал облегчение. Он рассматривал планирование времени для решения таких задач как потакание своим желаниям — и это несмотря на то, что предстояло обсуждение с командой вопросов роста производительности труда в следующем финансовом году, а менеджер был к этому совершенно не готов.

Руководители очень помогут начинающим менеджерам, если объяснят, что стратегическое мышление — необходимый кирпичик для строительства карьерной лестницы: на первых порах можно отвести 10% своего времени на стратегию и 90% — на тактику. По мере продвижения по служебной лестнице приоритеты резко меняются. На следующем этапе успешный менеджер уже должен демонстрировать умение стратегически мыслить и действовать. Вы можете использовать ваши регулярные совещания, чтобы учить новичков видеть картину целиком. Не позволяйте им просто принимать к сведению результаты работы и двигаться вперед. Заставьте их проанализировать ее итоги, задавая им, например, такие вопросы: «Какие тенденции рынка могут оказаться важными для вашей работы через два квартала? Скажите, как вы подготовитесь к ним, чтобы выдержать конкуренцию?» Не позволяйте им учиться всему и вся до тех пор, пока нет ответа на вопрос: «Какие еще профес-

сиональные навыки необходимы персоналу, чтобы в следующем году повысить производительность труда на 25%?»). Если вас не устраивает реакция ваших менеджеров, сообщите им об этом, объясните, что вы ждете не ответов на все вопросы, а полной вовлеченности в процесс стратегического планирования.

Начинающие менеджеры зачастую больше внимания уделяют активным действиям, а не достижению целей. Это и понятно: результаты деятельности более очевидны (например, проведение для команды семинара, посвященного искусству продаж), тогда как достижение целей требует гораздо больше времени (скажем, добиться реального роста продаж). Чтобы научить своих менеджеров мыслить стратегически, руководители могут попросить их составить примерный перечень целей и действий, необходимых для их достижения. Эти наброски позволят новичку (да и не только ему) провести более четкую грань между целями и действиями и разработать план стратегических мероприятий. Важные, но не очень заметные на первый взгляд цели — наподобие повышения квалификации сотрудников — часто упускают из виду, так как их трудно выразить в количественных показателях. Документирование и разделение целей на этапы помогает сделать их более четкими и понятными и увеличивает вероятность получения менеджерами справедливого вознаграждения. Когда такие цели достигаются, у людей возникает чувство завершенности их работы. Вооруженные четкими целями, менеджеры менее склонны акцентировать свое внимание только на тактических вопросах. Немаловажно и то, что такой процесс поможет вашим менеджерам ставить перед собой правильные цели и более эффективно организовывать работу своих команд.

Налаживание обратной связи

Как правило, в большинстве своем люди не склонны к конфронтации, поэтому многие из нас испытывают неловкость, когда приходится делать замечания по поводу поведения или поступков того или иного человека. Начинаящие менеджеры — не исключение, и

зачастую они стремятся избегать обсуждения спорных вопросов с членами своей команды. Обычно события развиваются по следующему сценарию: один из сотрудников стремится всеми силами повысить производительность труда, но при этом на совещаниях ведет себя вызывающе. Менеджер ничего не предпринимает, надеясь, что ситуация таинственным образом нормализуется без его участия. Остальные следят за поведением менеджера, и постепенно его бездействие начинает их раздражать. В нем самом тоже растет недовольство, поскольку он полагает, что подчиненный ведет себя неадекватно. В результате простой вопрос о повышении производительности труда перерастает в проблему доверия в коллективе. Когда менеджеру в конце концов все же приходится ее решать, она уже ассоциируется с конкретным сотрудником, выливаясь в споры с ним. Руководитель в резкой форме выплескивает свое раздражение, а сотрудник пытается защититься от его атак.

Как правило, именно неопытные менеджеры надолго откладывают решение проблем повышения производительности труда. Руководитель может исправить ситуацию, создав атмосферу, где конструктивная обратная связь воспринимается не как огульная критика, а как поддержка. Начните претворять эту идею в жизнь с собственных менеджеров. Предложите им такую обратную связь. Приучите их делиться с вами своими сомнениями до того, как они перерастут в проблемы. Так, после обсуждения прекрасных показателей работы вы можете сказать вашим новичкам: «Все отмечают, что у вас отличные перспективы, поэтому нам важно поговорить о том, что вы сочли необходимым от меня скрыть. Вы больше мне не доверяете? Как же в этом случае нам удастся подготовиться к возможным неожиданностям?» Вы, наверное, удивитесь, обнаружив, насколько большое значение они придают повышению производительности труда для своего развития. Но они вряд ли задумывались об этом, пока вы не открыли им их потребности.

Весьма вероятно, обратную связь, которую ваши менеджеры предложат своей команде, не всегда удастся реализовать легко и в позитивном ключе. Необходимо воспитывать в них желание помогать своим сотрудникам в достижении целей. В такой

атмосфере удастся решать даже очень неприятные на первый взгляд вопросы.

Под началом одного из моих клиентов работал ведущий специалист, который никогда не помогал своим коллегам. Кроме того, он был недоволен тем, как развивается его карьера. Мой клиент не хотел напрямую говорить сотруднику о его неправильном поведении, так как это могло вызвать массу ненужных проблем, поэтому он применил более эффективный метод: зная о чаяниях своего сотрудника, использовал вариант с обратной связью. «Я в курсе, что вы очень хотите добиться повышения, и одна из моих целей — помочь вам. Но мне это не удастся, если я не буду с вами абсолютно честен. Многие менеджеры под вашим началом стали работать гораздо лучше, но вы совершенно этому не радуетесь. Каким образом мы можем вместе решить эту проблему?» Никаких обвинений, никаких назиданий — только предложение оказать ему помощь в достижении его собственных целей. Все предельно ясно.

Выработать этот ход с обратной связью мы с клиентом смогли с помощью так называемого мозгового штурма. Нередко такая тактика помогает молодым менеджерам увидеть, что личные проблемы уходят на задний план при решении вопросов бизнеса. Так, в случае с ведущим специалистом, который не желал помогать своим коллегам, следовало обсуждать не его позицию, а его действия. Всегда помните изречение: «Не просите людей изменить свою личность, попросите их изменить свое поведение».

Действительно, руководителям приходится идти на всякие ухищрения, чтобы вести трудные переговоры с сотрудниками. Однажды я работала с менеджером, который каждый раз с пеной у рта отстаивал свое решение, когда кто-то из подчиненных позволял себе усомниться в его правильности. Он и сам понимал, что такой манерой поведения подрывает и собственный авторитет, и эффективность работы, но не знал, как исправить ситуацию. Менеджер попросил меня научить его в пылу спора по-другому реагировать на слова оппонента. Я предложил ему отвечать быстро и убедительно, используя небольшой перечень

вопросов типа: «Поясните, пожалуйста, что вы имеете в виду?» Этот простой прием давал моему клиенту немного времени, чтобы собраться с мыслями и настроиться на конструктивное обсуждение, а не на защиту. Он был слишком задет критикой в свой адрес, чтобы самостоятельно додуматься до этого приема. Делегирование полномочий, стратегическое мышление и взаимодействие — все это, возможно, кажется вам сто первым правилом менеджмента. И вы совершенно правы. Большинство основных приемов управления придуманы теми, кто часто спотыкался на этом на заре своей карьеры. Поскольку они хорошо известны, руководители менеджеров-новичков зачастую полагают, что и начинающие тоже их отлично знают. И совершенно напрасно — чрезвычайно большому числу людей эти приемы неизвестны. Я намеренно приняла допущение, что с подобными проблемами сталкиваются только начинающие менеджеры. На самом деле руководители всех уровней делают типичные ошибки, и компании, которые практикуют поддержку своих новичков, помогая им овладеть искусством управления, значительно повышают свою конкурентоспособность.

**Впервые опубликовано в выпуске за апрель 2002 г.
Перепечатка R0204H.**

Об авторах*

Рональд Ашкеназ — компаньон Robert H. Schaffer & Associates и признанный во всем мире специалист по топ-коучингу. Кроме того, он читает лекции по организационному преобразованию компаний. Его клиенты — фирмы, вошедшие в список Fortune 500, правительственные агентства, Федеральный резервный банк Нью-Йорка, Международный банк реконструкции и развития и многие другие крупные и средние компании. Рон был одним из ведущих консультантов при внедрении метода «Work-Out» в General Electric и занимался разработкой методики слияния компаний в GE Capital. В Гарвардском университете получил степень магистра, а в Университете Западного резервного района — докторскую степень в области особенностей поведения в организации.

Д-р Стивен Берглас — консультант по управлению и топ-коучингу. В течение 25 лет работал на факультете психиатрии в Гарвардской медицинской школе, а также занимался частной психотерапевтической практикой в Бостоне до своего переезда в Лос-Алджелес в 1999 году. Сфера профессиональной деятельности д-ра Бергласа — повышение качества процесса принятия решений руководителями высшего звена в бизнесе, тренинги менеджеров разного уровня, призванные предупредить потерю ими интереса к своей карьере, а также топ-коучинг руководителей, чье поведение деструктивно. В сферу его академических интересов входят изучение психологических факторов, способствующих достижению успеха в бизнесе, а также совершенствование методики обучения руководителей высшего звена культуре предприниматель-

* Данные на 2002 г.

ства. Кроме того, Берглас разрабатывает и реализует программы, направленные на предотвращение преступлений, совершаемых руководителями банков и инвестиционных компаний.

Хейк Бруч — профессор, директор Института лидерства и управления персоналом (Университет СентТаллена, Швейцария). Имеет степени доктора философии (Ганноверский университет, 1996), магистра (1991) и бакалавра (1989) бизнес-администрирования (Берлинский свободный университет). Занимается проблемами лидерства. Д-р Бруч преподает и ведет исследовательскую деятельность в различных международных университетах, специализируясь на вопросах эмоций, воли, действий, а также лидерства менеджеров в процессе преобразований. Она является автором четырех и редактором шести книг; опубликовала более сорока статей в журналах и сборниках.

Харрис Коллингвуд — работал главным редактором *Harvard Business Review*, много писал о лидерстве, бизнесе и финансовых проблемах. Его статьи, в том числе «Игра под названием "Показатель ежеквартальной прибыли"» (*The Earnings Game: Everyone Play, Nobody Wins*), опубликованы в июне 2001 года в книжной серии *Harvard Business Review*. Живет в Кембридже, штат Массачусетс.

Сумантра Гошал — профессор Лондонской школы бизнеса в области стратегии управления транснациональными корпорациями. Занимается исследованием стратегических, организационных и управленческих проблем, с которыми сталкиваются глобальные компании. Опубликовал одиннадцать книг и свыше семидесяти статей. Некоторые его работы отмечены наградами, например написанная в соавторстве с Кристофером Барлеттом книга «Управление через границы: Транснациональные решения» (*Managing Across Borders: The Transnational Solution*). Получил докторскую степень одновременно в Слоуновской школе бизнеса при Массачусетском технологическом институте и в Гарвардской школе бизнеса. Является членом редакционного совета нескольких академических журналов, выдвинут на соискание

звания члена Академии управления, Академии международного бизнеса и Мирового экономического форума.

Джулия Кебай — будучи главным редактором *Harvard Business Review*, публиковала множество интересных статей, посвященных тонкостям менеджмента. Ведет рубрику в журнале, где в беллетристической форме знакомит читателей с наиболее общими проблемами управления.

Джон П. Коттер — окончил Массачусетский технологический институт и Гарвардский университет. Является автором шести книг, отмеченных наградами и премиями, и семи бизнес-бестселлеров. В октябре 2001 года журнал *Business Week* опубликовал результаты опроса 504 предприятий, которые назвали Коттера специалистом номер один в Америке в области лидерства. Он живет в Кембридже, штат Массачусетс, и в Ашленде, штат Нью-Хэмпшир, с женой Нэнси Диман, дочерью Кэролайн и сыном Джонатаном.

Джим Лоэр — практикующий психолог, работал со многими профессиональными спортсменами, в том числе с Моникой Селеш, Даном Джансенем и Марком О'Мира. Кроме того, Лоэр — один из основателей и генеральный директор LGE Performance Systems в Орландо, штат Флорида. Он консультирует фирмы, использующие методiku, применявшуюся для повышения эффективности подготовки спортсменов, в целях улучшения работы руководителей высшего звена. Д-р Лоэр — автор двенадцати книг, переведенных на шесть языков, его перу принадлежит бестселлер «Стресс ради успеха» (*Stress for Success*). Имеет степени доктора и магистра в области практической психологии (Университет Северного Колорадо).

Уильям Онкен-младший — в 1960 г. основал в Нью-Йорке собственную компанию William Oncken Corporation, чтобы внедрять программы развития менеджмента в организации. Для изложения своих доктрин разработал специальные лексикку и образы.

Роберт Шаффер — глава Robert H. Schaffer & Associates, Стамфорд, штат Коннектикут,—фирмы, которая специализируется на консультировании по вопросам управления. Им написано свыше

пятидесяти статей по вопросам менеджмента и консультирования. Шаффер работал главным редактором *Journal of Management Consulting*. В 2002 г. в издательстве Jossey-Buss вышла его книга «Высокоэффективное консультирование: Что нужно консультантам и клиентам для достижения высоких результатов» (*High-Impact Consulting: How Clients and Consultant Can Work Together to Achieve Extraordinary Results*). В ней показано, как ликвидировать так называемые «пробелы при реализации», которые часто возникают на практике между полученными клиентами рекомендациями и проводимыми ими реальными изменениями.

Тони Шварц — президент LGE Performance и автор книг «Что реально имеет значение: Поиски смысла жизни в Америке» (*What Really Matters: Searching for Wisdom in America*), Bantam, 1998, и «Прогресс без начала и конца» (*Work In Progress*), написанную в соавторстве с Майклом Айзнером, Random House, 1998. Совместно с Джимом Лоэром написал книгу «Сила полного погружения» (*The Power of Full Engagement*), Simon & Schuster, январь 2003.

Кэрол Уокер — президент компании Prepared to Lead, которая помогает организациям улучшать эффективность работы менеджеров-новичков. Уокер — специалист по индивидуальному коучингу. Особое внимание она уделяет особенностям взаимовыгодных отношений менеджера и сотрудника. До того как основать Prepared to Lead, Уокер в течение четырнадцати лет работала в Северо-Восточном отделении Chubb Corporation, где занималась страхованием. Затем исполняла обязанности вице-президента CCBN — ведущего интернет-провайдера для корпоративных клиентов. Г-жа Уокер имеет степени магистра администрирования бизнеса (Школа менеджмента Сим-монса, Бостон) и бакалавра социологии (Дартмутский колледж).

Дональд Уосс—занимал должность президента Oncken Company в Техасе, когда эта статья была впервые опубликована. Сейчас он возглавляет Dallas-Fort Worth Region of The Executive Committee (TEC), международную организацию, членами которой являются президенты и другие руководители высшего звена многих компаний.

Указатель

А

Адаптация к ценностям 85
Анализ личных наклонностей
102 Ашкеназ, Рональд 90,152

Б

Беннис, Уоррен 127 Берглас, Стивен
123,152 Беспокойство, связанное с
работой 90-91 Бесцельная занятость
27 Бизнес-план (детализированный)
26 Бихевиоризм 129-130 Борнео,
Руди 76-77 Бруч,Хейк 23,153

В

Вебер, Юрген 35,38
Визуализация образа 83
Восстановление сил 35
Выученная беспомощность
29 Время

анализ и прямое управление
временем 102-105
вопросы для анализа привычек в
использовании времени 104-105
традиционные методики 104
контроль 20,43 на размышления
35 непродуктивное расходование
23-25 нехватка 23
структура рабочего времени
менеджера 10
время, которое забирает
система 10
время, которое менеджер тратит
на собственные инициативы 10
время, которым распоряжается
босс 10

время, которым распоряжаются
подчиненные 10-15 время,
распределяемое по собственному
усмотрению 10-11, 14,19

«тратить время впустую» 66-
67 *См. также* Топ-менеджеры

Вудс, Тайгер 83

Вудс, Эрл 83

Выбор задач, ориентированных на
конкретные результаты 99

Г

Гилмартин, Раймонд 108, ПО,
112-113,115,117,120-122

Гошал, Суматра 23,153

Германия 37

Грешама закон

об управлении временем 93

Д

Делегирование полномочий
подчиненным 20 Демографическая
ситуация 112 Деструктивный
нарциссизм 124-125 Дети цифровой
мечты 27,39 Доверительные
отношения 20,37 Духовные
возможности 72,84-87

З

Залезник, Абрахам

108,114,117,122 Занятость 96-98.

См. также

Беспокойство, связанное с работой

96 Заторможенные менеджеры 27-29

Заттельбергер, Томас 26

И

Интегрированная теория

результативного менеджмента 68,70

Интегрированная технологическая

игровая площадка 27
Информация, сбор 52
Источник позитивной энергии 35-36

К

Карл, Клаус 40-42
Качество услуг, коэффициент (ККУ) 116
Кебай, Джулия 106-107,154
Киндер, Джо 115
Кларк, Мэрилин 74-76
Кови, Стивен 9,19
Коммуникации. См. Топ-менеджеры
Коллинвуд, Харрис 106-107,153
Коннолли Филлис 104
Коннор, Джим 82
Корпоративная культура 97
Корпоративные атлеты 68,70,73-74, 125-128
Коттер, Джон П. 43,154
Коуч-консультант 123,138
 замещение 134
 западня влияния 131 Курсы
подготовки менеджеров 61

Л

Лидерство
 аналогия с шимпанзе 121
 дискуссия 106-
122 Лидеры 106-122
 аналитические способности 110
 вознаграждение 115
 задачи 110
 собственный стиль 118
 уверенность 144
 эрудированные 114
 См. также Топ-менеджеры
Лоэр, Джим 68,70,154

М

Майерс — Бриггс система 132
Макбридж, Гленн 119 Макгуайр,
Майк 121 Маслоу, Абрахам
21,132

Массачусетский технологический
институт 41,153-154
Матрица «сфокусированность —
энергичность» 27-28
Медитация 81
Менеджеры-новички 137-139,151
 делегирование полномочий 139-
140 мозговой штурм 150
 обратная связь 148-149
 поддержка руководителя 142-143
 стратегическое мышление
146,151 страхи 140 уверенность
144-146 См. также Менеджмент.
Топ-менеджеры
Менеджмент
 время. См. Время
 выбрать важную информацию 43
 гармония со своей системой
ценностей 21
 заставить работать подчиненных
43
 концепция завершенной работы
персонала 18
 пять уровней инициативности
менеджера 17
 целеустремленные менеджеры 24
 четыре типа менеджеров. См.
Матрица «сфокусированность —
энергичность» 27-28
 См. также Топ-менеджеры
Минцберг, Генри 49,104
Мобилизация внутренних резервов
70

Н

Накагава, Хироси 27 Никлое,
Джек 83 Непроизводительная
занятость («активность
бездействия») 24

О

Обезьяна на спине 11-16,18-19
 верните проблему ее владельцу
21 искусство ухода за обезьяной (5
правил) 18-19

- «Оборонительная слепота» 30
 Обучение подчиненных 20 Онкен-младший, Уильям 9,19,154
 Органайзер 17-18 «От внешнего к внутреннему» 36 Отдых 85,88
 Отношение к еде 76-77
 Отождествление 109
- П**
 Перекрыть пути к пустопорожней деятельности 98 Перерывы в работе 35,88 Пилотные проекты 100-101
 Пирамида высокой эффективности 70,72 Питание 88 Питере, Том 60
 План действий 50
 задачи 51
 официальные программы 50
 стандартный план топ-менеджера 51
 См. также Топ-менеджеры. Менеджеры-новички
 Планирование и организация ежедневной деятельности 93
 Преобразование компаний 34-35,37
 Привычки 85 Поведение стереотипы ежедневного поведения 56-57,64-65
 См. также Бихевиоризм
 Подчиненные
 требование от них большей производительности 95-96
 общие требования, предъявляемые к ним 105
 Порочный круг 14,22,96-97
 Производительность, требование ее повышения при увеличении нагрузки 94-95 Психотерапевт 123-125
 Психотерапия 123-126,131
 Пфеффер, Джеффри 24
- Р**
 Рабочий день успешного топ-менеджера 44
 Равнодушное отношение 27
 Равнодушные менеджеры 27,28,30
 Разбрасывающиеся менеджеры 27,28,32,33
 Расширение сферы охвата 101-102
 Риквер, Хайман 114
 Робертсон, Ян 83
- С**
 Самосознание 34
 Саго, Кадзумаса 27
 Саттон, Роберт 25
 Селигман, Мартин 29
 Сент-Экзюпери, де, Антуан 36,38
 Серотонин 121
 Сети
 построение 52-54 сеть взаимоотношений топ-менеджера 54,62-63
 Силовая нагрузка 89
 Синдром «поганых новобранцев» 133
 Склар, Джеффри 81
 Склар, Шерри 84
 Сколник, Эд 113
 Смит, Фредерик 109,111,115,121-122
 Создание атмосферы сотрудничества 52
 Сон 88
 Состояние идеальной производительности (СИП) 70,71
 Стресс, снижение 35. См. также Целеустремленные менеджеры США 41,63
- Т**
 Тайгер, Лайонел ПО, 116,119,121-122
 Топ-коучинг 123-126,135-136

- Топ-менеджеры 43
 «вырастить» собственного топ-менеджера 61
 действия новоиспеченного топ-менеджера 62-63. *См. также* Менеджеры-новички
 заставлять работать подчиненных 49
 планы действий 49
 принятие решений 52
 рабочий день успешного топ-менеджера 44-49
 решение задач подчиненных 11-12
 реализация планов 55
 стереотипы ежедневного поведения 56-57,64,65
 «тратить время впустую» 66-67
 успешные (эффе́ктивные) 43-44, 49-50,52
 широкие сети 49-50
См. также Время. Лидеры. Менеджмент. Менеджеры-новички. Поведение. Равнодушные менеджеры. Разбрасывающиеся менеджеры. Топ-коучинг. Целеустремленные менеджеры. Энергия Трагге-Лакра,
 Синтия 108,114,118,122
- У
 Уверенность 80 Уилкинсон, Лора 83-84 Уокер, Кэрол 137,155
 Уосс, Дональд 9,155 Умственные способности 72,80
 развитие познавательных способностей 80 Управление, традиционные функции 49
 кадровые вопросы 49
 контроль 49
 определение цели 49
 организация 49
 планирование 49
- Ф**
 Физиологические реакции 79
 Физическая активность 88
 Физические возможности 72,73
 восстановление физической формы 75-76 Фокусирование на цели 23,25-26
- Х**
 Хесселбейн, Франсес 109,112,119,122
- Ц**
 Целеустремленные менеджеры 27-28,34 Ценности компании 109-110
- Ч**
 Чувство персональной ответственности 34
- Ш**
 Шаффер, Роберт 90,154
 Шварц, Тони 68,155 Школа бизнеса Lufthansa 26
 Шульмейер, Герхард 40-41
- Э**
 Электронные сообщения 35
 Эмоциональное истощение 27
 Эмоциональные возможности 72,77
 управление эмоциями 78
 Энергия
 правила восстановления запасов энергии на физическом уровне 87
 ритуалы 74
 чередование потребления и восстановления 71,81
 эффективное управление энергией 71 Эффективность действий
 демонстрация 24
 способность сфокусироваться на цели 23,25-28,40
 энергичность 23,25-28

Как стать эффективным руководителем

Технический редактор *А. Бохенек*
Корректор *Е. Алешина*
Компьютерная верстка *А. Фоминой*
Художник обложки *М. Соколова*

Подписано в печать 28.06.2005. Формат 60 x 90^{1/16}.

Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.

Объем 10 п. л. Тираж 5000 экз. Заказ № 5244.

Альпина Бизнес Букс
123060, Москва, а/я 28
Тел.: (095) 105-77-16
www.alpina.ru e-
mail:info@alpina.ru

Отпечатано с готовых диапозитивов
на ФГУП ордена «Знак Почета»
Смоленская областная типография им. В. И. Смирнова.
214000, г. Смоленск, проспект им. Ю. Гагарина, 2

Как стать эффективным руководителем

Кому действительно принадлежит время топ-менеджера? Чем на самом деле занимается эффективный руководитель? Какую угрозу может представлять топ-коучинг? Как вырастить корпоративного атлета? Ответы на эти и другие вопросы об эффективном руководстве дают ведущие мировые эксперты в области лидерства. В книге приводится множество случаев из практики, иллюстрирующих точки зрения экспертов, что облегчает практическую реализацию идей авторов.



Серия книг
классика

Harvard Business Review

Журнал *Harvard Business Review* — основной источник информации для целеустремленных менеджеров и бизнесменов всего мира. Цель издания серии — предоставить фундаментальную информацию, которая нужна для того, чтобы оставаться конкурентоспособными в условиях быстро меняющегося мира. В серию вошли лучшие статьи журнала *Harvard Business Review* — исследования выдающихся мыслителей и ученых, чьи труды определили облик целой области знаний, а также работы восходящих звезд современного бизнеса, открывающих для нас новые идеи и концепции.

ISBN 5-9614-0193-6

АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС

Телефон: (095) 105 7716
info@alpina.ru
Книжный интернет-магазин:
www.alpina.ru