

ДЕННИ СТРИГЛ, ФРЭНК СВАЙТЕК

# МЕНЕДЖЕРАМИ НЕ РОЖДАЮТСЯ



Непростые уроки достижения  
реальных результатов

Купить книгу на сайте [kniga.biz.ua](http://kniga.biz.ua) >>>

# Оглавление

<b>Вступление</b> .....	9
<b>Глава 1.</b> Секрет успеха в менеджменте .....	15
<b>Глава 2.</b> Власть доверия: честность, открытость и уважение .....	33
<b>Глава 3.</b> Основная обязанность менеджера — обеспечение результатов .....	53
<b>Глава 4.</b> Как делать всё просто .....	75
<b>Глава 5.</b> Лидер создает общую модель ответственности и учит ей других .....	97
<b>Глава 6.</b> Воспитание чувства ответственности как метод достижения результатов .....	123
<b>Глава 7.</b> Образ мыслей успешного менеджера .....	147
<b>Глава 8.</b> Работа с отвлекающими факторами .....	163
<b>Глава 9.</b> Как сформировать культуру производительности .....	177
<b>Заключение</b> .....	195
<b>Благодарности</b> .....	197
<b>Об авторах</b> .....	199

# Вступление

Окрестности Листон-стрит в Буффало сложно отнести к самым богатым районам города, однако именно это место я считаю своей родиной. В старших классах школы я был не особенно хорошим учеником. Честно говоря, уже после десяти минут сидения на месте меня начинала одолевать скука. Ребенком я очень любил заниматься спортом, а став постарше, заинтересовался самолетами. В 19 лет я получил лицензию пилота коммерческой авиации.

В 1966 году я благополучно вылетел из колледжа после двух лет учебы и пошел в армию. Отслужив, я серьезно задумался над тем, чтобы стать пилотом, однако оказалось, что новички получают всего 350 долларов в месяц. Один из моих приятелей-летчиков предложил мне попробовать найти работу в «мире бизнеса». Идея показалась достаточно глупой, но что мне было терять? Итак, одним дождливым июньским утром 1968 года я прошелся по главной улице Буффало и подал заявления о приеме на работу сразу в несколько банков, а также в водопроводную, газовую и телефонную компании. Через несколько дней New York Telephone предложила мне место и оклад, который оказался почти в два раза больше, чем зарплата пилота. Регулярная работа дала мне возможность окончить колледж, учась по вечерам, что я и сделал — ровно через 10 лет после посещения первой лекции.

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Спустя 41 год я ушел в отставку с поста президента и СОО одной из крупнейших в мире телекоммуникационных компаний, операционные доходы которой превышают 107 миллиардов долларов. В ходе своей карьеры я сменил множество должностей — от инженера по установке аппаратов до продавца и СЕО\*. Любая деятельность чему-то учила меня. На каждом новом рабочем месте я сталкивался с различными задачами, знакомился с разными людьми.

За многие годы мне удалось отделить свой плохой опыт от хорошего и сформулировать философию управления, о которой я детально рассказал в этой книге. Многое из того, что вам предстоит прочесть, отличается от обычно рассказываемого в бизнес-школах и на семинарах для менеджеров и даже, возможно, противоречит вашему собственному опыту. Однако всё, о чем я пишу, было протестировано в реальных условиях и принесло нужные результаты.

Моим соавтором стал Фрэнк Свайтек, консультант и спикер, помогающий менеджерам и организациям улучшить свои результаты. Он провел свыше 3400 лекций и семинаров в США и Канаде, работал более чем с 25 компаниями из списка Fortune 500, в том числе и с Verizon Wireless. Как и я, Фрэнк окончил Канизийский колледж в Буффало.

Через два месяца после того, как я ушел в отставку, Фрэнк прислал мне электронное письмо, поинтересовавшись, как идут мои дела. Я сообщил ему, что подумываю начать учить людей управлять самолетами. Мне всегда хотелось этим заниматься, хотя я не раз заявлял, что никогда за такое не возьмусь. Фрэнк прислал мне еще одно письмо. Он спросил, не думаю ли я о том, чтобы написать книгу. Я сказал, что такие мысли меня посещали, и в ходе дальнейшего обмена мнениями мы решили взяться за совместный проект. Вообще-то я не очень люблю консультантов. За годы работы мне доводилось не раз увольнять их. Однако меня всегда впечатляло, насколько сильно основные принципы учебных сессий Фрэнка совпадают с ценностями Verizon Wireless и моими собственными

---

\* СЕО — Chief Executive Officer (англ.) — высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии аналог генерального директора. Прим. ред.

мыслями. Он читал лекции о том, как добиться от рядовых сотрудников и менеджеров большей ответственности, верности, уважения и доверия, во многих компаниях — и обо всех будет рассказано в этой книге.

Читая, вы наверняка обратите внимание, что мы используем множество примеров из реальной жизни, для того чтобы подкрепить представляемые нами концепции и направить мысль в нужное русло. Я буду упоминать имя Фрэнка всякий раз, когда речь пойдет о его историях и примерах. В тех же случаях, когда предметом разговора станет нечто важное, с чем мы оба полностью согласны, будет употребляться местоимение «мы».

Когда мы с Фрэнком впервые заговорили о написании этой книги, то решили: она должна отличаться от того, что делают многие другие авторы подобных изданий. Каждый из нас провел больше 40 лет, работая с менеджерами. Многие из них были очень успешными, и нам довелось видеть их решения в действии. Часто случалось и так, что мы становились свидетелями управленческих неудач и размышляли над тем, что привело к столь печальным результатам. Цель данной книги состоит в том, чтобы поделиться с вами максимумом наших знаний и опыта, — это наверняка поможет вам стать более эффективным и успешным руководителем.

Совсем скоро вы поймете, что не найдете здесь рассказа о «старых и проверенных» методах управления, с которыми вы могли познакомиться в институте, на семинарах или благодаря какому-нибудь бестселлеру, написанному консультантом по управлению. Мы не будем рассуждать о новых управленческих стилях, позволяющих взобраться на самый верх карьерной лестницы. Не станем мы также делиться с вами банальными советами из области тактики менеджмента. Мы с Фрэнком просто расскажем об успешных менеджерах — о том, что и как они делают и от чего воздерживаются. Мы поделимся с вами некоторыми практическими приемами и инструментами, а помимо этого приведем множество фактов и историй из реальной жизни. Я расскажу о том, что мне помогло и что помешало при продвижении по карьерной лестнице

в крупной корпорации. Фрэнк поделится опытом как консультант, работавший со множеством компаний из США и Канады более 40 лет. Почти ничего из рассказанного нами не дается в классах бизнес-школ. Кое-что даже будет противоречить вашему личному опыту. Однако вне зависимости от того, к какой категории читателей вы относитесь — к менеджерам-новичкам или к ветеранам с многолетним стажем, — мы надеемся, что наша книга поможет, с одной стороны, развенчать ряд управленческих мифов, а с другой — сделать вашу карьеру более успешной.

## Главная задача менеджера — достижение результатов

Основа нашей философии управления заключается в одной неоспоримой истине. Наивысший приоритет для менеджера должно иметь достижение результатов. Хороший управленец способен в любой момент отодвинуть в сторону второстепенные дела и понять, что именно необходимо для достижения стоящих перед ним целей и задач. Хорошие менеджеры не ищут оправданий. Они не откладывают дела в долгий ящик. Они стремятся к результату. Мы рассмотрим эту концепцию под разными углами и расскажем, как успешно воплотить ее в жизнь. Раз за разом мы будем обращаться к так называемым *четырем главным задачам*. Они должны находиться в центре внимания любого менеджера. Вам необходимо перестать заниматься тем, что вы делаете, если это не приводит ни к одному из следующих результатов:

- 1) рост доходов;
- 2) привлечение новых клиентов;
- 3) удержание уже имеющихся клиентов;
- 4) сокращение расходов.

Я хочу, чтобы мои слова прозвучали достаточно четко. Это четыре весьма важные вещи — по сути, *только они* и важны. И всё. Точка.

[>>>](http://kniga.biz.ua)

Разумеется, использование концепции *четырёх главных задач* не означает, что вы можете игнорировать закон, ваших сотрудников или руководителей. Мало того, вы не сумеете реализовать *четыре главные задачи*, не имея связи с подчиненными или корпоративной культуры. Вы не достигнете результатов при отсутствии доверия и уважения между вами и вашими сотрудниками. Вы не сумеете добиться успеха, если не будете демонстрировать целостность своих ценностей в публичной или частной жизни. Вы как менеджер должны нести ответственность за свое поведение и прививать чувство ответственности подчиненным. Как вы увидите чуть ниже, основная причина проблем у менеджеров — отсутствие ответственного поведения внутри организации. Это означает, что они оказываются не в состоянии ежедневно показывать хороший пример ответственности, а следовательно, не могут развить это качество у своих сотрудников.

Всё, о чем мы расскажем в следующих главах, позволит вам сформировать основу для создания сконцентрированной на результате корпоративной культуры. Начнем мы свой рассказ с определения некоторых общих причин неудач, преследующих менеджеров и заставляющих их терпеть поражение за поражением. Затем мы детально исследуем эти причины и научим вас их избегать, а также объясним, как наилучшим образом выполнять свои обязанности.

# Глава 1

## Секрет успеха в менеджменте

Поведение — вот главная причина успехов или провалов в работе менеджера. Именно оно превращает вас в умелого руководителя, посредственного исполнителя или неудачника.

В вышедшей в 1980 году книге *Take Charge: Success Tactics for Business and Life* («Не бойся ответственности: тактика успеха в бизнесе и жизни») Джоан Кооб Канни, бывшая председатель совета директоров одной из ведущих компаний по подготовке персонала — *Learning Dynamics* — так формулирует этот тезис:

«Исследования в области психологии, менеджмента, способов мотивации персонала показывают, что залогом достижения нужного результата являются не образование, ученые степени, интеллект или опыт. Главное — это поведение. Своя манера поведения присуща каждому из нас. Важно разобраться, какая именно приносит пользу».

Рассмотрим несколько случаев.

Вас никогда не удивляло, сколь больших высот достигли некоторые ваши сокурсники, учившиеся не слишком хорошо и дипломов с отличием отнюдь не получившие, не занимавшие ответственных постов на курсе и не пользовавшиеся особой популярностью в университете? Вряд ли в годы учебы кто-то предсказывал им хорошую карьеру. Но почему-то успеха добились именно они. И в ряде случаев — успеха значительного.

Многие менеджеры, с которыми мне приходилось иметь дело, прямо-таки подсади на курсы переподготовки. Они участвуют во всех новейших

[>>>](http://kniga.biz.ua)



и самых прогрессивных программах по повышению эффективности управления и руководства. Однако практического смысла в этом часто нет никакого. Огромная пропасть лежит между тем, что знают такие люди, и тем, что они делают. Мне приходилось встречать и только что назначенных управленцев, умеющих произвести великолепное первое впечатление и говорить на языке успеха. Поначалу кажется, что с такими знаниями и личными качествами они просто обречены на высокие достижения. Однако проходят годы, и никто из них, несмотря на все «стартовые преимущества», ничего значительного не добивается.

Вышесказанное подтверждает слова Джоан Кооб Канни: высокое качество работы менеджера определяет в первую очередь правильная манера поведения, основанная на навыках, внутренних импульсах, упорстве и амбициях. Причем не просто манера поведения, а такая, что стала привычкой. Лучшие руководители следуют ей каждый день, решая поставленные задачи.

## Что мешает успешной работе менеджеров?

Легче всего было бы сказать, что все проблемы менеджеров связаны с их поведением, и на этом остановиться. Однако чтобы глубже понять, почему тот или иной руководитель компании сталкивается с большим количеством трудностей, следует проанализировать присущую ему манеру поведения. То есть изучить его поступки — причем поступки как совершенные, так и несовершенные.

### Причина первая: неумение создать атмосферу доверия

Первая проблема, с которой может столкнуться менеджер, — неумение создать доверительную обстановку или разрушение таковой в ходе ежедневной работы и общения. Доверие — это тот клей, который скрепляет руководителей и подчиненных. Если сотрудники не доверяют тем, кто возглавляет коллектив, они не будут верить и словам руководителей!

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Создание в компании атмосферы, которая создавала бы взаимное доверие, должно стать главным приоритетом. Менеджеры несут личную ответственность за уровень доверия, сложившийся в организации, которой они управляют. При этом руководитель должен добиваться полного доверия и уважения со стороны подчиненных.

Вот что помогает завоевать доверие сотрудников:

- соответствие дела слову;
- интерес к мнению персонала по поводу вашей работы;
- уважение чувства собственного достоинства сотрудников;
- выполнение всех данных обещаний;
- определение четких целей и задач;
- создание обстановки честности и открытости, прямое общение с сотрудниками.

Без взаимного доверия коммуникация между сотрудниками или отделами компании обречена на низкую эффективность. В такой ситуации люди боятся идти на риск ради достижения высоких результатов, сокращаются полномочия сотрудников, они проявляют меньшую заинтересованность в успехе компании, неуверенность в себе, а полезные деловые контакты внутри организации сводятся на нет. В обстановке недоверия практически невозможно достичь высоких результатов.

А вот что провоцирует недоверие:

- недостаток открытости в общении с подчиненными;
- излишний контроль за работой сотрудников;
- неуважительное отношение к персоналу;
- отсутствие честности и прямоты при обсуждении результатов повседневной работы;
- постановка задач, отвечающих только интересам руководителя;
- непоследовательность в словах и действиях.

При отсутствии доверия и взаимопонимания приверженность сотрудников интересам компании окажется крайне низкой: люди будут выполнять только ту работу, которая позволяет избежать немедленного увольнения.

### Причина вторая: постановка неверных задач

Менеджер никогда не добьется успеха, если его внимание сосредоточено на решении задач, не представляющих особой важности. К примеру, на подготовке отчетов, которые потом никто не читает. Кое-кто из менеджеров любит заниматься бюрократией, превращая бессмысленные процедуры в обычную для компании практику. Такими процедурами могут быть многочисленные встречи, не приносящие практической пользы и заменяющие собой реальную работу. Другие руководители предпочитают сидеть у себя в кабинетах и писать отчеты и справки — просто потому, что им так удобнее.

Следует также учитывать, как часто в течение дня сотрудники вынуждены отложить свою работу, чтобы отправить электронное письмо или текстовое сообщение либо ответить на звонок, — а ведь большинство этих перерывов отвлекают от решения по-настоящему важных проблем.

ПРЕКРАТИТЕ ЗАНИМАТЬСЯ БЕССМЫСЛЕННОЙ РАБОТОЙ!

Я постоянно призываю менеджеров не заниматься бессмысленной работой. Руководители компаний иногда жалуются, что «вынуждены» проводить встречи, составлять отчеты или даже проходить курсы повышения квалификации. Мой ответ всегда один: этого делать не стоит, если не решается хотя бы одна из *четырех главных задач* — рост доходности, приобретение новых клиентов, сохранение имеющихся и сокращение затрат (мы упоминали об этом во введении, а детально обсудим в главе 3).

[>>>](http://kniga.biz.ua)

Стоит вам объяснить эту мысль достаточному количеству сотрудников, как все быстро поймут, каковы ваши приоритеты. Но помните: как только вы, руководитель, сами перестанете постоянно решать *четыре главные задачи*, практика бессмысленных действий в компании немедленно возобновится.

### **Причина третья: менеджеры не представляют собой образец ответственного отношения к делу**

Быть образцом ответственного отношения к своим обязанностям — важнейшая задача любого руководителя. Его действия, особенно в сложных ситуациях, — предмет постоянного внимания сотрудников. Поведение персонала компании (даже во время повседневной работы) во многом зависит от того, что говорит и делает руководитель при неожиданном возникновении серьезных проблем.

Менеджер создает в своем отделе атмосферу безответственности, если в появлении этих проблем начинает обвинять других, а при их решении нарушает морально-этические нормы. Результат всегда будет скверным.

Ответственное поведение — важнейший фактор успеха. Такое поведение должно включать в себя:

- реальные действия;
- принятие решений;
- профилактику проблем;
- принятие ответственности за урегулирование возникающих трудностей;
- выполнение обещаний;
- умение быть выше обстоятельств;
- готовность к дополнительным действиям ради достижения результата.

Вот что я обнаружил: *в безответственной атмосфере преуспевают посредственности!* Почему? Да потому, что им не приходится лично

сталкиваться с последствиями того, что они не выполнили работу вовремя, не добились поставленной цели, приняли неправильное решение или совершили неверное действие. У них всегда найдется, кого в этом обвинить, у них постоянно есть отговорки. Безответственное поведение — корень всех проблем такого рода. Данному поведению присущи:

- перекладывание ответственности за ошибки на других;
- попытки обосновать свои неудачи;
- отговорки;
- уклонение от решения проблем;
- постоянные жалобы;
- небрежность в работе.

В БЕЗОТВЕТСТВЕННОЙ АТМОСФЕРЕ ПРЕУСПЕВАЮТ ПОСРЕДСТВЕННОСТИ!

Воспитание в подчиненных чувства ответственности очень важно, если руководитель хочет улучшить работу компании. Этого нужно добиваться, в частности, используя обратную связь, наставничество, методы стимулирования. Постоянное напоминание сотрудникам (при личном общении и во время тренингов) о необходимости отвечать за свою работу поможет вам убедить их вести себя правильно.

Различные методы стимулирования демонстрируют, как важна для компании ответственность персонала. Понятные критерии успеха и четко поставленные задачи помогают обеспечить ответственность сотрудников и добиться целей. При ясном понимании задач результаты работы становятся такими же очевидными, как набранные очки при игре в боулинг или гольф, — так что никому не придется специально объяснять, хорошо или плохо он справляется со своими обязанностями. Нужно установить четкие границы ответственности для каждого сотрудника и объяснить ему, как вы будете оценивать результаты его работы.

[>>> Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)