

1. Три императива руководителя

Понять цель пути

7:52. Джейсон прослушивает телефонные сообщения. Первое оставлено в 21:25 накануне доктором Шмидтом, компьютерным гением из крупного американского университета, который входит в издательский консультационный совет нового проекта. Шмидт занудно перечисляет ряд проблем в связи с разработкой пилотного курса «Введение в программирование». Второй звонок от Барри Хултгрунда, он уже звонил ранее, а Джейсон не брал трубку. Барри — финансовый аналитик, работающий на полной ставке в проекте — то есть, можно сказать, он работает на Джейсона, — он звонил, чтобы напомнить Петерсену: сегодня нужно представить предварительную схему бюджета на следующий финансовый год, потому что до начала финансового года осталось менее четырех месяцев.

Очередной укол тревоги. Джейсон знал, что бюджет пора сдавать, но позволил себе забыть, что цифры понадобятся уже сейчас. Он добавляет еще один пункт в список неотложных дел.

7:58. Джейсон посылает письмо на электронную почту Сумантры Таты, своего старшего редактора, с поручением немедленно связаться с доктором Шмидтом — с тем консультантом, который звонил накануне, — ведь это уже второе за два дня сообщение от Шмидта.

8:00. Джейсону звонит Жак Леванжер, его контакт в МФТО. Всю неделю Леванжер отсутствовал, личная встреча у них назначена на понедельник: Джейсон поедет в Париж, где расположена штаб-квартира МФТО. Леванжер звонит узнать, все ли в порядке; он встревожен, потому что, как и Джейсон, приехав в свой офис

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

спозаранку, он прослушал сообщение доктора Шмидта. Джейсон обещает Леванжеру сегодня же связаться со Шмидтом.

— Уж пожалуйста, — повторяет Леванжер. — Не хотелось бы никаких больше осложнений с этим проектом. И во всяком случае я жду вас в понедельник.

Пометка насчет Шмидта и МФТО добавляется к списку дел. Международный фонд технического образования — стратегический партнер для нового проекта. В этот фонд отчисляются взносы из бюджетов крупнейших развитых стран, благотворительных организаций и международных компаний, поскольку всем требуются обученные кадры на местах. Задача фонда: развивать рынки, которые пока еще не кажутся многообещающими. С точки зрения Джейсона, ключевая роль фонда — привлечь к новому проекту более двух тысяч местных образовательных заведений, которые фонд курирует.

8:05. Вибрирует мобильник. SMS от Ларабы Суле, менеджера по маркетингу. Уроженка Нигерии и выпускница Лондонской школы экономики и политических наук вот уже восемь лет работает в издательстве в отделе рекламы и маркетинга, а недавно родила ребенка и перешла на гибкий график. Сообщение гласит: «Мы хотим провести вводное собрание на Международной конференции по продажам для команды, которая будет предлагать наш курс программирования, но сейлзы заявили, что на это не отведено время в расписании. Пожалуйста, обсудите этот важный вопрос с мистером Джеком Кэвитом. Все наши планы нарушены».

Тяжкий вздох. Дурные новости: Кэвит — вице-президент, отвечающий за международные продажи, его люди связываются со школьными учителями за пределами Северной Америки и предлагают им использовать в преподавании материалы того или иного издательства. Объем продаж любого издателя напрямую зависит от деятельности этих людей. Конференция по продажам — международный форум, на который все эти агенты собираются, чтобы узнать о новинках; издатели соперничают и только что не насмерть бьются за их благосклонность. Очевидно, другим издательским группам удалось убедить Кэвита в том, что их продукт интереснее.

8:09. Джейсон проглядывает выложенное в Сети расписание Кэвита и убеждается, что сегодня он занят, а на следующей неделе — в отъезде. Без особой надежды Джейсон звонит секретарю

Кэвита — трубку никто не берет — и оставляет голосовое сообщение с просьбой срочно перезвонить.

8:12. Джейсон оставляет на рабочем столе своего помощника Ким Янг записку с просьбой собрать и принести отчеты сотрудников, которые он несколькими днями ранее поручил составить.

8:16. Заглянув в ноутбук, Джейсон обнаруживает очередное послание Сумантры, который решил переслать ему свою переписку с Кейт Ву, помощником редактора из Нью-Йорка: Кейт участвует в проекте, но это лишь часть ее обязанностей. Насколько Джейсон сумел понять, роль Ву сводится к тому, чтобы отыскивать и просматривать различный учебный материал, из которого могли бы получиться дополнительные курсы проекта. Сумантра считает, что Кейт подчиняется непосредственно ему, но Кейт желает подчиняться самому издателю проекта. Свое письмо Джейсону Сумантра завершает словами: «Нам нужно **ОЧЕНЬ** серьезно и как можно **СКОРЕЕ** поговорить об этом. Пожалуйста, укажите, когда вам удобно».

8:19. Джейсон добавляет запрос Сумантры в список «Разное», где уже намешана куча вопросов о гонорарах, отчетах по работе, продвижении по службе, плохих и хороших личных отношениях, семейных неурядицах и споре о том, кого повысить первым. Эти разборки Джейсон предпочитает отложить до тех пор, пока не узнает получше своих подчиненных. Он все еще не сумел вычислить, кто хорош, кто ничего не делает, кому можно доверять.

8:23. Джейсон снова звонит секретарше Кэвита. Она только что вошла, и Джейсон пытается ей объяснить, почему ему так важно переговорить с ее начальником.

— Предполагается, — говорит он, — что четверо агентов по продажам станут заниматься исключительно новым проектом на протяжении трех месяцев. Они будут сотрудничать с МФТО и размещать вводный курс программирования в школах из сети МФТО. Мы собирались провести вводное собрание для этих агентов во время Международной конференции по продажам. Но до сих пор нам не назначили конкретных людей, а теперь сообщают, что и времени на конференции не будет.

Секретарша обещает спросить начальника и перезвонить. Положив трубку, Джейсон пытается осознать масштаб катастрофы: не состоится запланированное мероприятие на конференции, продажи не начнутся по расписанию, профукаем учебный год.

А если новый проект застопорится, размышляет он, под вопросом окажется и положение самого Джейсона, его карьера в Reynolds Educational.

Во введении мы уже говорили, что сделаться менеджером не так просто, что потребуется пройти долгий путь, существенно измениться, приобрести опыт, и на это обычно уходят годы — вот почему многие менеджеры так и не достигают совершенства.

Но почему все это так сложно?

Что такое менеджмент и в чем его сложность?

Не принцип менеджмента делает его столь сложным. Сама идея — проще некуда.

Руководить группой людей — значит брать на себя ответственность за их продуктивность. Все просто. Вы руководите, то есть ваши подчиненные выполняют свою работу, вы несете за нее ответственность. Да уж, идея проста, а вот осуществить ее на практике сложно. Почему так? Потому что...

Вам нужно повлиять на других людей, то есть изменить не только характер их работы, но и те мысли и чувства, которые управляют их поступками. Суть менеджмента — в ответственности, но осуществляется руководство с помощью влияния на людей. Вот вкратце обязанности босса: вы должны повлиять на подчиненных таким образом, чтобы они сделались более продуктивными — и каждый по отдельности, и, что особенно важно, как группа в целом. Вот почему главными вопросами этой книги станут: *как* влиять на людей? *что* делает успешный менеджер, чтобы направить, а то и подправить поступки, мысли и чувства других людей?

Кое-какие наметки можно добыть, наблюдая реальных менеджеров в действии, однако ясного ответа на вопрос мы так не получим. Систематические наблюдения показывают, что менеджеры тратят почти все свое время на возню с какими-то мелкими делами, главным образом, толкуют на различные темы с разными

людьми с глазу на глаз, причем большинство таких разговоров не планируются заранее. Бóльшая часть пунктов в повестке дня требует считанных минут на осуществление, и лишь малый процент дел занимает у менеджера более часа.

Даже на высших уровнях организации директора, ворочающие серьезным бизнесом, расходуют от 7 до 90% времени на общение с людьми — лицом к лицу, по телефону, на веб-конференциях или же через социальные сети. Какую бы форму ни принимало это общение, по большей части оно реактивно, а не проактивно, и зачастую звонки или другие вызовы отвлекают босса от дел. Происходят такие разговоры стремительно, на обсуждение одной темы редко тратится более десяти минут, и даже короткая беседа обычно охватывает целый ряд тем, как деловых, так и личных. Деловые разговоры представляют собой смесь пустяков, повседневных вопросов и действительно важных проблем. Углубиться в обсуждение почти никогда не удастся. Без отвлечений босс работает по большей части либо дома, либо по пути с работы и на работу.

В этих кратких беседах менеджеру редко удается принять окончательное решение серьезного вопроса. Бóльшая часть времени уходит на то, чтобы повлиять на подчиненных, но влияние осуществляется с помощью просьб, уговоров, подначиваний, подталкиваний, убеждений и принуждений — все что угодно, кроме прямого приказа. К приказам руководители прибегают все реже.

Поскольку рабочий день разбивается на куски и каждое следующее событие непредсказуемо, босс обычно на работе занят совсем не тем, чем собирался. Один менеджер признавался: «Каждый день я прихожу в офис с заранее заготовленным планом, а под конец дня сожалею о том, что возился совсем с другими делами».

Многие менеджеры видят проблему в том, что им не хватает знаний, опыта, навыков, в особенности им кажется, будто они не умеют правильно распоряжаться временем. На самом деле это

основная проблема менеджмента как такового, т. к. на любом уровне рабочий день босса разбивается на части, времени не хватает, возникают постоянный стресс и лихорадочная спешка.

Так что забудьте и мечтать о хорошо организованной и тщательно спланированной работе начальника, не думайте, будто настоящий менеджер планомерно движется от замысла к организации, отсюда к координации и далее к контролю и так переходит от одного дела к другому. Не в этом заключается работа менеджера. Один исследователь прекрасно сформулировал: «Менеджер вынужден бросаться от одного чертова дела к другому».

Внутренние парадоксы менеджмента осложняют работу

Работа менеджера еще и потому сплошные обрывки и импровизации, без углубления в суть дела, что сама эта работа — паноптикум парадоксов.

Парадокс — это высказывание, содержащее в себе противоречие, но остающееся, тем не менее, истинным или, по крайней мере, полезным. Например: «Чтобы сосредоточиться на работе, сосредоточьтесь на людях, делающих работу». Для того чтобы осмыслить это высказывание, нужно или отыскать разумное соотношение между двумя задачами (столько-то уделить работе, столько-то людям), или же найти способ сочетать обе задачи (делать работу через посредство людей).

Рассмотрим сейчас наиболее фундаментальные и обременительные парадоксы, составляющие самую суть менеджмента. На полноту этот список не претендует, мы еще немало таких противоречий выявим в последующих главах.

Парадокс: вы отвечаете за действия других людей

Итоги работы — к этому все сводится. Какой объем сделан вашей группой — вот за что вы отвечаете. Когда ваш босс хочет

разобраться, отчего угасла инициатива, он не станет созывать всю группу, он пригласит вас, и вы будете отдуваться в одиночку. Да, это ваша ответственность и ничья более. И это притом, что вы не делаете и не должны делать непосредственно саму работу. Как же можно возлагать на человека ответственность за то, что делают другие? Хороший вопрос.

Мы с такой легкостью заявили — мол, суть работы менеджера в ответственности за других — и не остановились оценить реальную трудность этой задачи. Ведь исполнить ее удастся, только если допустить, что в любой ситуации менеджер знает, как надо делать, а подчиненные в точности выполняют его указания. Очевидно, что такая предпосылка не может быть верна, и потому-то — отрешившись от подобного идеала — так трудно отвечать за чужую работу. Для успеха менеджер должен *работать через посредство других*, то есть работать с людьми, вносить свой вклад, а не отдавать приказы, которым все будут автоматически следовать. Это очень трудно для человека, привыкшего делать все самостоятельно и видеть конкретный результат.

Парадокс: чтобы сосредоточиться на работе, нужно сосредоточиться на людях, выполняющих эту работу

Многие руководители склонны думать, будто работой и впрямь можно управлять. Но нет же, ничем они не управляют. Они *несут ответственность* за выполнение задания, но достигают цели, оказывая влияние на тех людей, кто выполняет работу. И это сложно: говоря словами Питера Друкера, нанимаешь руки, а к ним прилагаются еще голова и сердце. Значит, нужно проявить внимание, огромное количество внимания, к человеку в целом, и к его разуму, и к сердцу, потому что вам от человека нужно не только время и усердие. Ныне работа по большей части требует от сотрудника знаний, разумного суждения, обдумывания и принятия решений, так

что очень важно, чтобы человеку было небезразлично дело. Нельзя ограничиться указаниями да замечаниями. Это не обеспечит той вовлеченности в дело, которая вам нужна. Требуются не столь прямые, зато более эффективные формы влияния: поддержка, развитие, поощрение — все, что вовлекает человека полностью.

Парадокс: нужно и растить своих людей, и оценивать их

Двойная ответственность босса: поощрять развитие подчиненных и в то же время определять, не следует ли кого-то из этих людей отстранить от дела, потому что они для него не годятся. Логично, что и для поощрения требуется точная оценка, но парадокс и даже конфликт возникает тогда, когда босс вынужден отказаться от задачи растить кого-то из своих подчиненных и действовать исключительно в интересах группы: уволить человека, не выполняющего нужную для группы работу. Каким образом вы, менеджер, устанавливаете, что наступило время для столь сурового решения? Каково это — помогать человеку развиваться, вкладывать силы в человека и — отказаться от него? Как обрести равновесие между потребностью вашего подчиненного в наставлении и его обязанностью представить, наконец, результат? Это не только логический, но и психологический парадокс, а потому дело еще больше запутывается. Совмещать в себе тренера и судью до боли тяжело, и, пожалуй, это самая сложная эмоциональная и вместе с тем рациональная проблема босса. Вы постоянно будете испытывать искушение отказаться от одной из этих ролей.

Парадокс: нужно работать с единой командой, не упуская при этом из виду составляющие ее индивидуальности

Многие менеджеры думают, будто слово «команда» — это просто синоним слова «группа», членами которой они руководят.

Постепенно становится ясно, что для успеха требуется превратить группу в настоящую команду, то есть в *сплоченную группу, которая делает общее дело и преданно стремится к общей цели*. Любая команда по определению представляет собой группу, но не каждая группа — команда. В команде всегда присутствует сильное ощущение «нас», понимание, что «мы» преуспеем или провалимся все вместе. И при этом команда должна быть пестрой и разнообразной, каждый ее член должен приносить в общее дело особые знания, навыки, опыт, точку зрения и даже личные интересы, иначе угаснет инициатива. Вот и борется менеджер неустанно за то, чтобы удержать в равновесии противонаправленные потребности в единстве и в многообразии.

Парадокс: чтобы управлять группой, нужно владеть и гораздо более широким контекстом за пределами группы

Как приятно было бы сосредоточиться исключительно на работе своей группы! Но любая рабочая группа действует внутри большой организации или же в поле, где оперируют еще множество групп и в итоге все зависят друг от друга. Цели, приоритеты, потребности и интересы варьируются от группы к группе, потому что у каждой группы своя задача, а ресурсы всегда ограничены. Поскольку вы не можете навязать другим группам свои желания, а они также не могут навязать вам свои, то для достижения успеха надо направлять свою группу с оглядкой на интересы и задачи других.

Чтобы ваша группа достигла поставленных целей, время от времени приходится оказывать влияние на организацию за пределами вашей группы, а порой и бросать вызов — непосредственному начальнику, другим вышестоящим членам компании, коллегам и акционерам. Слишком часто менеджеры воспринимают самих себя как членов некоей надорганизации: мол, их дело

только выполнять приказы «свыше». Это узколобое мышление, а чтобы получить результат, нужно порой настаивать на переменах не только внутри своей группы, но и вне. За создание условий для своего успеха опять-таки отвечаете вы.

Парадокс: думать надо и о сегодняшнем дне, и о завтрашнем

Результат нужен сегодня, но если сегодня не позаботиться о будущем, завтра превратится в сегодня, и вам уже не получить нужных результатов. Приходится рассчитывать свои силы, чтобы думать одновременно и о сегодняшнем дне, и о завтра, потому что ресурсов на все не хватит. Вопрос в том, чему отдать предпочтение в данный момент.

Парадокс: действовать по инструкции — и проявлять инициативу

Чтобы выжить и преуспеть, любая группа должна в одних отношениях меняться, а в других — оставаться прежней. Нужно выполнять стандартные процедуры и вводить инновации, нужно придерживаться намеченного курса и поощрять перемены. Однако те навыки и установки группы, что требуются для серьезных перемен и инноваций, отличаются от навыков, которые обеспечивают преемственность и последовательное выполнение инструкций. Сочетать и то и другое сможет лишь очень умелый менеджер, который в состоянии решить, в какой момент должно превалировать одно поведение, а в какой — другое.

В бизнес-литературе появилась тенденция разделять менеджера и лидера. Якобы задача менеджера — выполнять работу вовремя, соблюдать бюджет, иметь перед глазами ближнюю цель — попросту говоря, *последовательно выполнять инструкции*, а лидер как раз и отвечает за *перемены и инновации*. До недавнего времени понятие «менеджмент» было шире и включало

в себя лидерство. В книге «Трудно быть боссом» мы придерживаемся этого более широкого толкования: мы считаем роли менеджера и лидера одинаково ценными, идущими рука об руку. В любом случае быть лидером и менеджером предстоит одному человеку — вам, боссу, так что мы обсудим *все* способы влиять на членов команды так, чтобы добиться от них большей продуктивности, учесть и преемственность, и новаторство, последовательность и перемены, задачи менеджера и задачи лидера.

Парадокс: иногда приходится ради всеобщего блага причинять кому-то вред

С властью и авторитетом менеджера приходит возможность — а порой необходимость — принимать решения к вящему благу команды, но неприятные для отдельных лиц или групп. Например, нужно сокращать расходы, кого-то оставлять без премии или же повышать лишь одного кандидата из трех. Подобного рода ущерб отнюдь не входит в «задачи» менеджера, но таковы последствия принимаемых вами решений, и для тех, кто пострадает от них, эти последствия весьма ощутимы и болезненны.

Будучи менеджером, вы не избежите и решений, которые очень глубоко затрагивают работу и жизнь других людей. Такого рода выбор возникает то и дело, это часть вашего бремени — быть боссом. А трудно потому, что приходится взвешивать множество аргументов, и стоящий перед вами выбор отнюдь не является простым и очевидным. «Нет черного и белого, — вздыхал один недавно назначенный менеджер. — Все сплошь серое. А я тут компромиссы ищи...»

Если вы не будете заранее готовы к тому, что вам предстоит решать этические дилеммы, то поначалу вы воспримете их как исключение, как нежелательное отвлечение от главного дела. Но нет, это вовсе не исключение. Это часть повседневной работы босса.

И раз уж этических проблем не избежать, готовьтесь и к тем переживаниям, которые они повлекут за собой. Вы ведь не привыкли сознательно причинять боль или неприятности другим людям, и, столкнувшись с необходимостью это сделать, вы почувствуете потребность заглянуть в свою душу и разобраться, с чем вы согласны, а что не для вас. Для решения таких проблем нужна и эмоциональная готовность, и четкий набор принципов, который складывается постепенно, с опытом. В том числе и по этой причине до превращения в босса вам предстоит долгое и трудное путешествие.

Парадоксы лежат в самой природе менеджмента

Вглядимся еще раз в разобранные парадоксы. Вы придется сталкиваться с ними каждый день, почти в каждой задаче, которую будете решать как босс.

Парадоксы никогда не удастся разрешить полностью. Вот почему работа менеджера до такой степени раздроблена, напряжена, нестабильна и конфликтна. Лишь те, кто знать не хочет о парадоксах, уповают, будто «хороший» менеджмент создаст климат спокойного сотрудничества и все колесики станут крутиться легко, сами собой.

Из-за этих парадоксов «правильный» выбор никогда не будет для менеджера самоочевидным. Проявить терпение или требовательность, отдать прямой приказ или прислушаться к мнению подчиненных, создавать условия для их развития или увольнять? И эти решения, и тысячи других альтернатив нуждаются в тщательном анализе контекста и поставленных целей. И мало знать, что нужно сделать, надо еще понять как. Путь к совершенству лежит через понимание.

Вглядевшись в парадоксы, мы понимаем, чем так трудна работа менеджера. Даже успешные начальники жалуются на перегрузку, конфликты, неуверенность в себе, одиночество. И ключевой

фактор негатива — парадоксы. Каждый день, без пощады и отдыха, они осаждают босса. В каждом случае приходится искать точку равновесия и — более того — удерживать в равновесии все противоположности в постоянно меняющихся условиях.

Эти парадоксы делают менеджера необходимым. Если у группы не будет руководителя, рано или поздно ее продуктивная работа сойдет на нет. Именно парадоксы подтачивают крупные организации и разрушают группы.

Из-за этих парадоксов путь к успешному менеджерству — это долгий, трудный и личностный путь. Понадобятся время и опыт, чтобы научиться эффективно справляться со всеми противоборствующими интересами, силами и запросами — и в этом суть менеджмента.

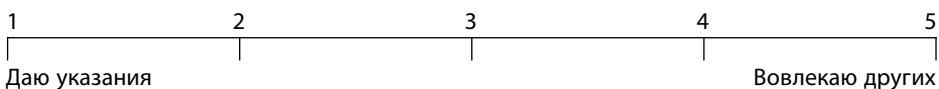
Из-за этих парадоксов менеджеру нужно сперва познать себя самого. Сталкиваясь с очередным парадоксом, занимаем ту или другую сторону. Кто-то отдает предпочтение индивидууму, кто-то — команде и т. д. Или же вы больше сосредоточиваетесь на работе, чем на работниках, или наоборот. На каждый парадокс у вас есть автоматический ответ, а в совокупности эти ваши predispositions образуют ваш стиль управления.

Каковы же ваши «первоначальные установки»? Если вы сами их не знаете, то будете следовать им бездумно, а не принимать наилучшие в конкретной ситуации решения.

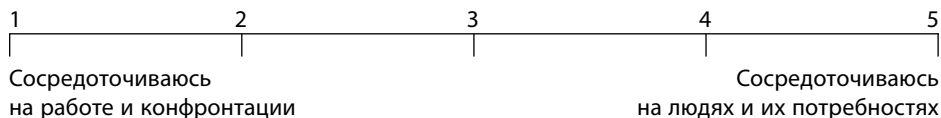
Каков ваш стиль руководства?

Дайте себе оценку по нижеприведенной шкале, чтобы понять, каков ваш индивидуальный стиль руководства.

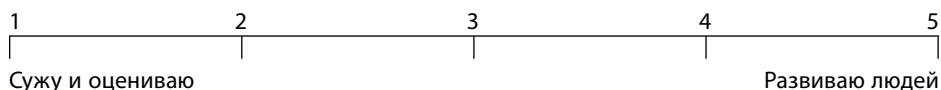
Вы стараетесь вовлечь подчиненных в процесс принятия решений или предпочитаете отдавать распоряжения, указывать, кому что делать?



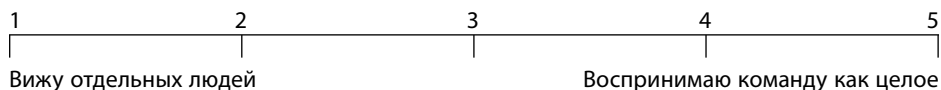
Вы склонны сосредотачиваться на работе или на людях, которые выполняют эту работу? Другими словами: вы склонны к критике и конфронтации или вы поддерживаете своих людей и даете им то, в чем они нуждаются, чтобы хорошо работать?



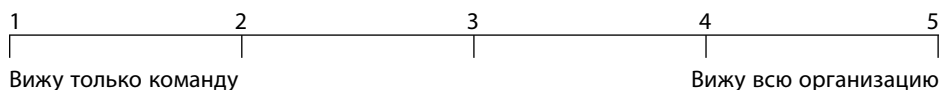
Вы чаще продвигаете своих людей, учите их, помогаете им в работе или же вы оцениваете и подводите итоги?



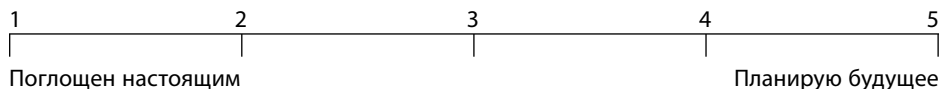
В ваших глазах команда представляет собой нечто цельное или же вы скорее видите отдельных работающих на вас людей?



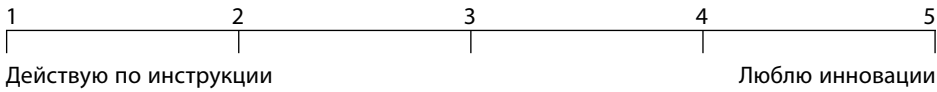
Вы полностью сосредоточены на своей команде или же видите более широкий контекст, организацию, внутри которой ваша команда функционирует?



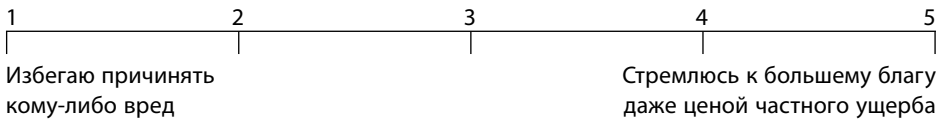
Вы полностью поглощены задачами сегодняшнего дня или вас больше интересует будущее?



Вы предпочитаете действовать по инструкции, не отклоняться от курса или привержены инновациям, поискам новых методов работы?



Вам нелегко причинять вред отдельному человеку или группе? Или вы готовы причинить боль во имя большего блага?



Нет правильных, на все случаи годных ответов. Каждый раз приходится решать по ситуации, думать о вовлеченных в эту ситуацию людях. Но вам лучше заранее выяснить, как вы *предпочитаете* действовать, какова первая ваша реакция — что будет, если вы не остановитесь и не призадумаетесь над своими действиями. Предпочтения обусловлены вашей личностью, вашей системой ценностей и опытом прежней работы, а потому, как вы убедитесь, расстаться с ними нелегко. Ваша задача — разобраться со своими предпочтениями и не пропускать момент, когда они вступают в игру. Управлять ими. Пока читаете книгу «Трудно быть боссом», все время держите в уме свои предпочтения. От них зависит ваш стиль управления — вы убедитесь, что они влияют на каждый ваш поступок, на каждое принятое решение.

Добавьте к уже перечисленным парадоксам динамический парадокс: условия работы все время меняются

Как будто всех этих парадоксов было мало, так ведь еще и обстановка на работе, и сами работники постоянно меняются, и оттого

жизнь менеджера становится еще труднее. Вам приходится переходить на все более высокие уровни ответственности, управлять все большим числом людей, справляться со все более трудными вызовами, с множеством переменных факторов.

Глобализация и развитие технологий обостряют конкурентную борьбу, и компании вынуждены реагировать все четче и быстрее. Одно из последствий: компании распространяются во все концы света, становятся более «плоскими» в смысле иерархии и вместе с тем более культурно многообразными, сложными и текучими по составу.

Многие отказываются от формирования постоянных рабочих групп. Отношения постоянно меняются, и менеджеры все чаще полагаются на создаваемые под конкретную задачу команды — группы, комиссии, советы и т. д., причем географические границы, а также функциональные и иерархические различия уже не имеют прежнего значения. Такая изменчивая и сложная структура побуждает многие компании вовсе отказаться от прежних схем с линиями от клеточки к клеточке.

Но меняется не только способ работы организации — мигрирует и рабочая сила. Работники *разных поколений* — в одном офисе могут собраться представители четырех генераций — приносят различные стимулы, мотивации, принципы и собственное отношение к авторитету и организации в целом. Представьте себе, каково руководить пестрой группой людей в возрасте от двадцати до шестидесяти пяти лет. А ведь нынче нередко состав рабочей группы именно таков.

В то же время организации распространяются и географически, и работники в них представляют *разные культуры*. С одной стороны, благодаря этому культуры сближаются, люди одеваются, разговаривают, общаются более-менее одинаково, но под этим поверхностным сходством скрываются глубочайшие различия в подходе к таким ключевым для любой работы понятиям, как

время, сроки, субординация и авторитет. Люди по-разному решают конфликты — на самом-то деле и общаются они по-разному.

И еще одно осложнение: члены команды зачастую живут в разных краях света, а потому общение между ними происходит не с глазу на глаз, а с помощью различных средств связи.

Некоторые последствия более гибкой организации и большего социального и культурного разнообразия работников очевидны, другие — более тонки. Бесспорно, что менеджеры все равно должны выдавать на-гора результат, какие бы ни происходили перемены, какие бы ни возникали сложности, сколько бы фундаментальных и зачастую трудноуловимых различий ни накапливалось в их разношерстной рабочей группе. И это может оказаться первой же вашей задачей в статусе босса — повести за собой многофункциональную, мультикультурную команду, тридцать человек из разных поколений, с несхожими подготовкой и опытом, живущих на трех, а то и четырех континентах.

Но есть и менее очевидные последствия: изменившийся *психологический договор*, неписаное соглашение, на котором строятся отношения нанимателя и наемного работника. У каждой стороны имеются определенные ожидания по части вознаграждения и признания, количества и качества выполняемой работы, а также лояльности.

Сегодня это соглашение становится все более краткосрочным. Проявляется тенденция: вместо долговременных взаимосвязей — конкретная работа за конкретные деньги, и обе стороны понимают, что их трудовые отношения продлятся ровно столько, сколько будет удобно для всех заинтересованных лиц. Виды трудовых соглашений стали гораздо разнообразнее: помимо штатных работников — ранее они составляли заведомое большинство — появляется все больше людей на полставки, совместителей, внештатных сотрудников, независимых консультантов и субподрядчиков.

Психология трудового соглашения радикально меняется, и это еще один вызов боссу. Как управлять этой многоликой и текучей рабочей силой, которая не вкладывает личного интереса в долгосрочное процветание вашей компании? Как пробудить в них искреннюю преданность делу? Что побудит их к усердию, к дополнительным затратам сил, без которых, как правило, не бывает нужного результата? Это бремя главным образом ложится на ваши плечи, в глазах людей, отчитывающихся перед вами, вы представляете всю организацию. «Человек нанимается в компанию, а увольняется из-за начальника» — ныне эта истина правдива, как никогда раньше.

Ваша организация, а значит, и вы сами, вынуждены решать настоящую и сложную проблему: рождаемость падает, население стареет, ресурсы рабочей силы в развитых странах сокращаются. А по мере того, как растет уровень образования и экономические возможности развивающихся стран, ожидания и амбиции тамошней рабочей силы тоже возрастают. В результате удержать хороших работников сумеет только хороший босс, за спиной которого стоит налаженная организация.

Как управлять в постоянно меняющемся мире?

В изменчивом мире и менеджмент становится еще более раздробленным, прерывистым, непоследовательным. Что же делать боссу — просто реагировать на мелькающие день за днем проблемы? Можно ли выйти за эти пределы, а не только пытаться кое-как совладать с хаосом? Увы, многие менеджеры на большее не способны. Нам известно: многие слишком многие, утратили всякое представление о цели пути и стараются хотя бы получше ответить на очередное происшествие.

Однако эффективный менеджер не только справляется с задачами: он обращает хаос себе на пользу и с его помощью делает

свое дело. Он решает сегодняшнюю проблему, соотнося ее с тем будущим, которое пытается сотворить, а не применяет сиюминутные средства. Если такому человеку нужна информация, он и в случайном разговоре сумеет задать ключевой вопрос. Десятиминутная беседа по той или иной теме выводит еще на три-четыре вопроса, потому что настоящий менеджер воспользуется возможностью их поднять. Словом, эффективному менеджеру на руку любая помеха и проблема. В любой обрушившейся на него задаче он видит потенциал роста.

Три императива менеджера

Чтобы овладеть этим подходом, надо ясно представлять себе приоритеты: знать, к чему вы и ваша команда хотите прийти в будущем, и на основе этого устанавливать ближайшие цели и методы их достижения. Нужно задать определенные рамки хаосу, предварительный рисунок мозаики, в которую вы станете помещать все разрозненные кусочки по мере их появления. То есть нужна определенная точка зрения на вашу работу, и в особенности нужно понять, как влиять на своих сотрудников, чтобы добиться от них продуктивности и достичь желаемых результатов.

Мы предлагаем вам подход, основанный на изучении практики, то есть обычных действий эффективных руководителей, и еще мы делимся своими знаниями и показываем, где менеджеры, как правило, ошибаются.

Вкратце этот подход формулируется в *трех императивах успешного менеджера*. Мы уверены: этот метод охватывает все аспекты работы. Для успеха насущно важен каждый из трех императивов, а в совокупности они охватывают все важные стороны деятельности эффективных менеджеров. Цель вашего путешествия — овладеть этими навыками.

Три императива успешного менеджера:

- управлять собой;
- управлять своей сетью;
- управлять своей командой.

Управлять собой. Многие менеджеры, не только новички, но и опытные, полагают, что вся их работа сводится к третьему принципу: управлять командой. Они так и не поняли, что эффективная работа начинается с них самих, с их личности. «Управлять собой» значит разобраться в своем восприятии себя самого и своего нового статуса. В какие отношения вы вступаете с другими людьми теперь, когда стали начальником, а главное — какими способами пытаетесь повлиять на них?

Управлять своей сетью. Многие менеджеры относятся к так называемой политической стороне организации с пренебрежением и стараются вовсе не иметь с ней дела. Другие, напротив, обожают внутреннюю борьбу и сосредотачиваются на ней до такой степени, что главной своей задачей считают победу в какой-нибудь междоусобной сваре. Оба типа менеджеров не понимают, как надо работать внутри данной структуры, так, чтобы не запутываться в сложной сети взаимоотношений и не позволять им взять над собой верх. Вы должны быть не мухой в паутине, а тем пауком, что эту паутину плетет — и весело танцует на ней.

Управлять своей командой, то есть управлять всеми членами своей группы, людьми, за которых вы несете ответственность. И опять же многие менеджеры допускают роковую ошибку: не понимают, что управлять надо не просто столькими-то индивидуумами, но командой. «Управлять командой» значит создать и направлять высокоэффективный коллектив, то есть нечто большее, чем сумма вошедших в него слагаемых.

Три императива — квинтэссенция того, что нужно делать, чтобы выполнять свою работу менеджера. Они соответствуют тем уровням влияния, на которые вы действуете как в общении со своими подчиненными, так и с теми, кто вам не подчиняется. Эти принципы подскажут вам способы решать парадоксы, и они достаточно гибки, чтобы учесть любые изменения в рабочей обстановке и в рабочей силе.

Самое главное: три императива придают вашему путешествию смысл, высвечивая его цель — овладеть ими, чтобы стать эффективным менеджером. Овладеть навыками не значит достичь совершенства. Каждый принцип указывает вам не только на то, как управлять правильно, но и на то, как вам самому нужно измениться, чтобы действовать, думать, чувствовать как менеджер. Каждый из трех императивов — ключ к преображению в Босса с большой буквы.

Книга «Трудно быть боссом» строится вокруг этих трех императивов, каждому из них посвящено по три-четыре главы.

Часть I «Управлять собой» сосредоточивается на тех личных отношениях, которые вам предстоит строить с другими людьми, в особенности с теми, кто работает на вас, — это фундамент вашего влияния на них. В главе 2 показано, что формальный авторитет не может быть неисчерпаемым источником эффективного влияния, а в главе 3 вы найдете предупреждения о тех ловушках, куда угодит менеджер, использующий в качестве основного рычага влияния дружбу. В главе 4 исследуется подлинная основа влияния — доверие.

Часть II «Управлять своей сетью» объясняет, как использовать свое влияние добросовестно, в конструктивных целях, с учетом политических реалий вашей организации. В главе 5 подчеркивается насущная необходимость создать и поддерживать тщательно продуманную систему отношений с сотрудниками и с рабочими группами, чья помощь нужна вашей команде. Глава 6 детально

разбирает план строительства такой сети, а глава 7 рассматривает ваши отношения с собственным боссом — тоже немаловажные.

Часть III «Управлять своей командой» разбирает способы построения настоящей команды из ваших подчиненных. Глава 8 подчеркивает необходимость иметь как письменные, так и неписанные планы, с помощью которых вы будете направлять свою команду и напоминать ей о главной цели. В главе 9 речь идет о командной этике и о том, как поддерживать отношения, ценности и стандарты, необходимые для продуктивной командной работы. В главе 10 рассматриваются основы взаимодействия с отдельными членами группы и управление их трудом. Глава 11 представляет базовую модель — *готовься — делай — проверяй*. Это основа работы босса, и мы покажем, как с ее помощью вы сможете обернуть любое событие, в том числе неожиданности и проблемы, себе на пользу.

И, наконец, глава 12 поможет вам свериться с тремя императивами, выявить свои преимущества и определить, какой этап пути вам предстоит именно сейчас. Вы также найдете там ценные советы — как извлекать уроки из повседневного опыта.

Лейтмотив этой книги: важнее всего умение правильно оценивать себя. Весь материал этих глав основан на исследованиях в области менеджмента и на нашем обширном опыте как в качестве менеджеров, так и в роли наставников, готовящих других людей к роли босса. Мы предлагаем вам не отвлеченную теорию, но действенные рецепты, и начинать надо с процесса открытия самого себя. Стать хорошим начальником — значит прежде всего научиться применять самого себя как инструмент, выполняющий определенную работу и приносящий пользу компании в целом. Вы будете постоянно слышать призыв исследовать самого себя с точки зрения каждого из императивов, а также оценить себя с помощью различных заголовков и подзаголовков, которые на самом деле представляют собой целенаправленные

вопросы. Все время проверяйте, каким требованиям вы соответствуете, а каким — не вполне. Если вы опытный менеджер, добившийся уже изрядного прогресса, то некоторые из вопросов, поднимаемых этой книгой, вам знакомы, и все же вам полезно будет освежить их в памяти и подвести итоги, чтобы выявить, в каких областях вы еще нуждаетесь в самосовершенствовании, поскольку разрыв между «знаю, как надо» и «делаю» зачастую довольно велик. Изменение в условиях и обстоятельствах работы могут потребовать от вас временно перенести акцент с одних аспектов на другие, так что полезно время от времени оценивать себя в целом и уточнять свое положение на карте. Новичок вы или ветеран — оценивайте себя вдумчиво и пристально. Ваш успех в роли босса зависит от вашего прогресса, а для успешного продвижения вперед нужно отдавать себе отчет и в своих преимуществах, и в слабостях. Вновь и вновь мы слышим о неудачах менеджеров самых различных уровней — их карьера замедляется, а то и вовсе летит под откос, потому что они так и не усвоили три императива.

Мы верим, что книга «Трудно быть боссом» поможет вам лучше разобраться в себе и в задачах босса и вы утвердитесь в решении продолжать путь. Если вы стремитесь к большей ответственности и большему участию в работе организации, так идите вперед. Для преданного делу человека никаких пределов не существует.