По договору между издательством «Символ-Плюс» и Интернет-магазином «Books.Ru – Книги России» единственный легальный способ получения данного файла с книгой ISBN 978-5-93286-131-8, название «Менеджмент. Справочник по вдохновению» – покупка в Интернет-магазине «Books.Ru – Книги России». Если Вы получили данный файл каким-либо другим образом, Вы нарушили международное законодательство и законодательство Российской Федерации об охране авторского права. Вам необходимо удалить данный файл, а также сообщить издательству «Символ-Плюс» (piracy@symbol.ru), где именно Вы получили данный файл.

Ignited

Managers!
Light Up Your Company
And Career

Vince Thompson

An Imprint of PEARSON EDUCATION
Upper Saddle River, NJ • New York • London • San Francisco • Toronto • Sydney
Tokyo • Singapore • Hong Kong • Cape Town • Madrid
Paris • Milan • Munich • Amsterdam

www.ftpress.com

БИЗНЕС XXI ВЕКА

Менеджмент

Справочник по вдохновению

Винс Томпсон

Символ®

Санкт-Петербург — Москва
2009

Серия «Бизнес XXI века»

Винс Томпсон

Менеджмент. Справочник по вдохновению

Перевод Л. Рябцевой

Главный редактор	*А. Галунов*
Зав. редакцией	*Н. Макарова*
Выпускающий редактор	*Л. Пискунова*
Редактор	*Е. Бекназарова*
Корректор	*Е. Тульсанова*
Верстка	*Н. Комарова*

Томпсон В.

Менеджмент. Справочник по вдохновению. – Пер. с англ. – СПб.: Символ-Плюс, 2009. – 256 с, ил.

ISBN13: 978-5-93286-131-8
ISBN10: 5-93286-131-2

Книга Томпсона «Менеджмент. Справочник по вдохновению» будет полезна всем, кто работает в сфере управления, особенно менеджерам среднего звена. В ней вы найдете множество советов и рекомендаций, которые помогут вам максимально использовать свои возможности и раскрыть еще не реализованный потенциал. Автор подробно рассказывает, как выделиться из толпы и достичь своей цели. Прочитав эту книгу, вы поймете, что ваша карьера зависит от вас, а не вы от карьеры.

ISBN13: 978-5-93286-131-8
ISBN10: 5-93286-131-2
ISBN 0-13-149248-9 (англ)

© Издательство Символ-Плюс, 2009

Authorized translation of the English language edition, entitled *Ignited: Managers Light Up Your Company and Career for More Power, More Purpose and More Success*, 1st Edition, ISBN 0131292489, by Thompson, Vince, published by Pearson Education, Inc, publishing as FT Press, Copyright © 2007 by Vince Thompson.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc. Russian language edition published by SYMBOL-PLUS PUBLISHING LTD, Copyright © 2009.

Все права на данное издание защищены Законодательством РФ, включая право на полное или частичное воспроизведение в любой форме. Все товарные знаки или зарегистрированные товарные знаки, упоминаемые в настоящем издании, являются собственностью соответствующих фирм.

Издательство «Символ-Плюс». 199034, Санкт-Петербург, 16 линия, 7,
тел. (812) 3245353, www.symbol.ru. Лицензия ЛП N 000054 от 25.12.98.

Налоговая льгота – общероссийский классификатор продукции
ОК 005 93, том 2; 953000 - книги и брошюры.

Подписано в печать 12.11.2008. Формат 70x100 $^{1}/_{16}$. Печать офсетная.
Объем 16 печ. л. Тираж 2000 экз. Заказ N
Отпечатано с готовых диапозитивов в ГУП «Типография «Наука»
199034, Санкт-Петербург, 9 линия, 12.

Джеки, моей любимой жене,
благодаря которой становится возможным все.

Оглавление

Отзывы о книге 11
Благодарности 13
Об авторе 17
Введение: жизнь в Стране Землетрясений 18
С чего начать: вводный тест 28

Часть I. Больше воодушевления 31

Глава 1. Как добиться сцепления 33
Гремим посудой 33
Проблема планирования времени 35
Управление собственными руководителями 35
Потребности: явные и неявные 36
Добавочная стоимость менеджмента 38
Как преодолеть непреодолимый разрыв 39
Знание против действия – сцепление против пробуксовки 41
Веская причина для разработки собственного портфолио проектов 43
Как заставить заработать команду – контроль «пещерных людей» 44
Другие особенности характеров: преданные и покладистые 46
Технологии для усиления контроля и создания сцепления 47
Сохранение сцепления 48
Глава 2. Вселенная Менеджера 49
Взаимоотношения как итог любого бизнеса 49
Как составить карту Вселенной Менеджера в пять шагов 50
Как и когда использовать карту Вселенной Менеджера 52
Карта Вселенной Менеджера как инструмент коммуникаций 54
Вселенная вашего босса 55
Как наладить связи между участниками сети 56

Налаживаем связи, учитывая потребности членов сети 58
В поиске узлов 60
Потребность в скорости 60
Боссы: звезды, кометы и надежность вашей сети 63
Глава 3. Руководство в ограниченном пространстве 64
Дилемма лидерства 64
Искренность и доверие 65
Прозрачность и последовательность 67
Определение честности 69
Играйте в открытую 73
Новое золотое правило 74
Начните ценить мелочи 76
Устойчивость, оптимизм и тест на лидерство 79
Глава 4. Управление собственными эмоциями 82
Агрессивное поведение в отделе маркетинга 82
Эмоциональный интеллект 83
Духовное измерение 86
Ваше собственное духовное измерение 90
Даем отпор паникерам 91
Сохранение баланса между компанией и вашей командой 93
Снова в дороге 96
Глава 5. Задыхаясь от недостатка полномочий 97
«Самоуполномоченный» менеджер 97
Любимое всеми оправдание 99
Как овладеть инструментами полномочий 101
Эффект железнодорожного состава 103
Источники власти 104
Власть перемен 107
Власть на справедливом основании 109

Часть II. Больше стремлений 111

Глава 6. Первая точка вдохновения: процесс 113
Точки вдохновения менеджеров среднего звена 113
Сила Мастера процесса 115
Власть знаний 117
Как исправить процессы? Попробуйте спросить 120
Сотрудничество в среднем звене 122
Перемены происходят на перекрестках 124

Как Мастеры процессов запускают работу компаний после слияния ... 126
Глава 7: Вторая точка вдохновения: люди ... 130
Сила Создателя связей ... 130
Как Создатели связей строят и используют свои сети ... 137
Лидерство, управление и секреты власти ... 139
Глава 8. Третья точка вдохновения: послание ... 144
Сила Переводчика ... 144
Как создать и отправить Спасительное Послание ... 146
И конечно, ясность ... 154
Глава 9. Четвертая точка вдохновения: ландшафт ... 156
Сила Скаута ... 156
Причина покупок: изучение клиентского ландшафта ... 158
Скаут в роли учителя ... 159
Как превратить заказчиков в партнеров ... 161
Учимся у своих поставщиков ... 163
Использование Интернета для сканирования и освоения ландшафта ... 168
Глава 10. Пятая точка вдохновения: стратегия ... 172
Проблемы стратегии ... 172
Стать Кассандрой ... 177
Менеджеры среднего звена – душа стратегии ... 179
Создание бизнеса в пустом пространстве ... 181
Создание собственного стратегического пространства ... 184
Глава 11. Шестая точка вдохновения: история ... 189
Сила Барда ... 189
Перемены во имя перемен ... 190
Ценность памяти ... 193
Использование истории для мотивирования и воодушевления ... 194
Мышечная память и своевременное мышление ... 197
Воссоздание исторических нитей ... 199
Героем какого фильма вы являетесь? ... 201
Глава 12. Седьмая точка вдохновения: дух ... 205
Сила Целителя ... 205
Серьезный подход к мотивации ... 206
Превращение негатива в позитив ... 208
Проницательность и смелость ... 211
Эмоциональная глухота может убить ... 215
Руководство от сердца ... 218

Часть III. Больше успеха 221

Глава 13. Как продать идею 223
Время перемен 223
Успех – это глагол 223
Продажи на высшем уровне 239
Глава 14. Ваше собственное чувство равновесия 242
Зачем все это? 242
Ключи к настоящему равновесию 244
Равновесие на долгие времена 248
Вы получите больше, если больше отдадите 249
Заключение 250
Алфавитный указатель 251
Присоединяйтесь к нашему сообществу 255

Отзывы о книге

Менеджеры всего мира, радуйтесь! Наконец появилась книга для вас. Книга Винса содержит лучшие советы о том, как противостоять постоянному стрессу, который сопутствует управлению людьми. Она легкая, простая в использовании и вдохновляющая. Если вы руководите людьми, купите одну книгу. Если вы руководите менеджерами, купите целую упаковку. В мире книг по управлению, которые могут подходить или не подходить для вашей ситуации, эта книга – попадание в десятку.

Тим Сандерс (Tim Sanders), автор книги «Love Is the Killer App: How To Win Business and Influence Friends» и бывший руководитель отдела по устранению проблем в Yahoo!

«Справочник...» – совершенно новая книга по управлению, благодаря которой вы освободите самые малоиспользуемые ресурсы любой компании – менеджеров среднего звена. Их слишком долго недооценивали и неправильно ориентировали. Винс Томпсон показывает, как использовать по максимуму нераскрытый потенциал менеджеров, а этот потенциал ОГРОМЕН! Если вам нужен результат и энергичная команда управленцев – это единственная книга, которую вам необходимо прочесть.

Честер Элтон (Chester Elton),
соавтор бестселлера New York Times
«Invisible Employee»

Лидерство в среднем звене всегда было трудной задачей. В современной быстро изменяющейся среде это еще сложнее. В своей книге Томпсон ведет менеджеров прямо к сути их роли и показывает их уникальную возможность активизировать деятельность своих компаний. Автор обещает больше воодушевления, больше стремлений и больше успеха и действительно их дает.

Линда А. Ливингстон (Linda A. Livingstone),
доктор наук, декан школы бизнеса и менеджмента Грациадио,
университет Пеппердайна

Ваша карьера полностью зависит от того, сможете ли вы вдохнуть страстное желание меняться и расти в окружающих вас людей. Винс Томпсон показывает, как это сделать, чтобы добиться успеха, которого вы заслуживаете.

Кейт Феррацци (Keith Ferrazzi), автор бестселлера «Never Eat Alone», генеральный директор Ferrazzi Greenlight

Деятельность Томпсона и его книга по менеджменту – действительно выдающиеся явления. Я рекомендую этот «Справочник...» своей команде и хочу вдохновить вас на следование его советам и загореться по-настоящему!

Алан Коэн (Alan Cohen), директор по маркетингу TV Guide

Любой человек, пытающийся найти свой путь на коварном мелководье современного менеджмента среднего звена без этой книги, сильно рискует. Винс Томпсон в мельчайших подробностях разбирает, как выделиться из толпы и достичь цели.

Гренвиль Тугуд (Granville Toogood), инструктор и автор книги «The Articulate Executive – Learn to Look, Act and Sound like a Leader»

Эта книга просто превосходна. Она отличается потрясающим проникновением в суть проблемы менеджмента, она дает надежду менеджерам, которые хотят стать настоящими профессионалами, внести энергию и страсть в свою работу. В книге много рекомендаций, она настолько резонирует с нынешней ситуацией одного моего друга, что я сказал ему об этом, и теперь он тоже ее читает! Я, без сомнения, буду рекомендовать эту книгу еще долгие годы.

Ян Сола, доктор наук, заместитель директора центра по развитию школы бизнеса Ливи, университет Санта-Клара

Если вы хотите добраться до вершины, вам необходимо внести значительный вклад в дело своей компании. В своей книге Томпсон предлагает мощную систему для многоцелевого применения.

Джеффри Фокс (Jeffrey Fox), автор бестселлера «How to Become CEO and How to Get to the Top: Business Lessons Learned at the Dinner Table»

Спасибо Винсу Томпсону за то, что он напомнил нам: мы, менеджеры среднего звена, не одиноки! Полная занятными анекдотами, историями из жизни и солидными исследованиями, эта книга действительно служит для нашего объединения. Вы будете смеяться, плакать и, последовав советам автора, обнаружите, что теперь вы управляете своей карьерой, а не она вами. Эту прекрасную книгу необходимо прочитать всем работающим в сфере управления.

Лайза Тичадоу (Lisa Tichadou), менеджер по обучению искусству торговли, Employee Development, Los Angeles Times

Благодарности

В самый разгар социальных перемен шестидесятых кто-то задал Джерри Гарсиа (Jerry Garcia) из группы Grateful Dead простой вопрос: «Зачем?» Джерри ответил так: «Кто-то должен был что-то сделать, и есть нечто невероятно трогательное в том, что это оказались мы».

Я не могу повторить слова Джерри, не рассмеявшись. Любой, кто чувствовал зов долга, это поймет. Как менеджер я потратил огромное количество времени, надеясь, что какая-то великая сила нажмет кнопку повторного запуска и создаст новый мир для менеджеров. Мир, полный смысла, где работа будет именно такой, о которой мы мечтали. Хотя на этот день в календаре моего Outlook не было запланировано ничего, я решил, что пришло время попытаться выполнить то, на что я был способен.

Я слышал, что не имеет значения, кому принадлежит хорошая идея, и согласен с этим. Поэтому я воспользовался удобным случаем для проведения исследований и начал поиск ответов в своей собственной Вселенной Менеджера. Там я нашел сообщество, страстное, вдумчивое, объединенное общей целью и посвятившее себя выполнению этой работы.

Первым поддержал идею написания книги мой близкий друг и наставник Джейсон Дженнингс (Jason Jennings), чей феноменальный успех в роли писателя и оратора является настоящим доказательством его страстного желания делиться и помогать другим. Джейсон ознакомился с набросками к «Справочнику...», добавил некоторые ключевые моменты и свел меня с Тимом Муром (Tim Moore) и Паулой Синнотт (Paula Sinnott) из FT Press издательства Pearson. Тим и Паула заставили меня глубже погрузиться в размышления. Они направляли меня при создании книги, оказывая мне поддержку от лица своей компании, одного из мировых лидеров издательского дела.

Вскоре после этого была создана команда исследователей. К нам присоединилась Сюзанна Ким (Susannah Kim), студентка университета Пеппердайна по специальности «Магистр делового администрирования» (МДА), а также Аттила Зукс (Attila Szucs), который вел начальную стадию исследования. Будучи ранее менеджером по телекоммуникациям

в Венгрии и консультантом Accenture, Аттила приехал в Лос-Анджелес, чтобы завершить обучение по специальности МДА, и погрузился в историю менеджмента и методы управления для этой книги. К концу первого года исследований с нами начал работать Брайан Солон (Brian Solon, доктор юридичестких наук, магистр делового администрирования). К тому времени он как раз завершил исследования, проводимые для бестселлера Джейсона Дженнингса «Think Big, Act Small». Брайан бросил вызов нам как исследователям, заставив нас окунуться в поиски еще глубже, и помог с макетом, первичной редактурой и шлифовкой текста. Нам также повезло с Ником Морганом (Nick Morgan), основателем Public Words и редактором «Harvard Management Communication Letter», – он помог нам сформировать структуру книги. Его сотрудница, Никки Смит-Морган (Nikki Smith-Morgan), также сыграла ключевую роль. Для координации и контроля исследования менеджеров и связи с общественностью был необходим хороший веб-сайт. Это было по-настоящему волнующим событием, когда Тим Сандерс (Tim Sanders) свел нас с Джеком Ву (Jack Wu) из ScreamStream. Джек не просто создал отличный веб-сайт (*www.BeIgnited.com*), он предоставил собственную сеть для наших нужд.

Как вы можете себе представить, все перечисленное потребовало больших усилий, а я работал в режиме полной занятости в качестве менеджера по продажам. Наша команда встречалась по субботам, и мои менеджеры из AOL оказали нам огромную помощь, предоставив «окно» в будние дни, когда было необходимо работать над «Справочником...». Когда настало время для создания чернового макета, они даже предоставили мне гибкий график на четыре месяца, где отводилось много будних дней для написания книги. Трудно переоценить, что эта поддержка значила для данного проекта. Моя благодарность не имеет границ. Мне хотелось бы поблагодарить Кэти Кейс (Kathy Kayse), талантливых ребят Майкла Баррета (Michael Barrett) и Майка Келли (Mike Kelly), которые превратили наш рекламный отдел в AOL в настоящий деловой центр, при этом сделав его прекрасным местом для работы.

По завершении первых глав книги произошло нечто по-настоящему чудесное. Мы смогли привлечь к работе над проектом Карла Вебера (Karl Weber). Карл – бывший управляющий директор Times Business (в то время – подразделение Random House), а также автор многих бестселлеров. Он присоединился к нам, чтобы помочь в работе над идеями и языком книги. Мы даже и не рассчитывали на возможность поработать со специалистом уровня Карла. Однако он верил, что тема задуманной книги стоит серьезного разговора, и вскоре стал моим партнером. Я безмерно благодарен Карлу, который многому научил меня и поднял работу над книгой до такого уровня, который мы вначале и представить себе не могли. Карл – превосходный писатель и отличный друг.

Страница летела за страницей, и Расс Холл (Russ Hall), наш редактор-консультант из FT Press, помогал нам не сбиться с пути и поощрял нас трудиться над каждой страницей. Расс рассказывал отличные анекдоты,

которые не просто развлекали нас, но и били в самое яблочко. По завершении первого чернового варианта Паула Синнотт решила уделять еще больше времени своему детищу, и ее страстью заразилась Дженнифер Саймон (Jennifer Simon), добавив свои мощные и уникальные возможности. Вместе с Эми Нейдлинжер (Amy Neidlinger), главным редактором и директором по маркетингу в Pearson Associate, Дженнифер потратила огромное количество времени, помогая нам не уходить от темы и направляя наши усилия от начальной идеи до места на полке в магазине. Мы очень ценим их компетентность, профессионализм и истинную заботу. Джина Каноус (Gina Kanouse), главный редактор, и ее команда, в том числе Терра Долтон (Terra Dalton) и Дэн Нотт (Dan Knott), превратили наши наработки в реальную книгу, а Чути Прасертсит (Chuti Prasertsith) создал обложку, которая притягивает взгляд.

Мне очень серьезно и много помогали прекрасная и умная Тина Транкием (Tina Trankiem), помощники по маркетингу Адам Фокс (Adam Fox), Дэвид Шлосберг (David Schlosberg) и наша остроумная стенографистка Линн Коломелло (Lynn Colomello). Я получил неоценимую пользу от проверок на здравомыслие, которые ежедневно проходили в AOL Media Networks Team в Лос-Анджелесе, – это заставляло меня думать, стимулировало и всегда оставляло ощущение того, что я являюсь частью чего-то значительного. На фронте связей с общественностью Эми Фандрей (Amy Fandrei) из Pearson объединились с Пам Лонтос (Pam Lontos) и Крисом Холлисом (Chris Hollis), чтобы донести сведения о нас до традиционных и электронных СМИ. Менеджер по маркетингу книги Кеннет Джиллетт (Kenneth Gillett) провел экспертизу в своей фирме Target Marketing и расширил нашу Вселенную Менеджера восхитительным и забавным образом. Кеннет сделал невозможное, и мы признательны ему за это.

Другие авторы, которыми я восхищался, Тим Сандерс (Tim Sanders), Кейт Феррацци (Keith Ferrazzi), Ларри Хофтон (Larry Haughton), Честер Элтон (Chester Elton) и Кейт Розен (Keith Rosen), всегда были к моим услугам и предлагали свою помощь.

Я также хотел бы поблагодарить команду рецензентов нашей книги: менеджеров Сью Бургер (Sue Burger) из AOL, Гранта Эпплера (Grant Eppler) из Heinz, Гэри Комьера (Gary Cormier) из Brass Ring и Брэда Симмонса (Brad Simmons) из Experian. Их идеи, а также мнение тех, кто упомянут в этой книге, и респондентов исследований, помогавших уточнять детали, обеспечили лучшее понимание, что помогло сформировать и реализовать новые решения.

Я также не могу не упомянуть тех, с кем созванивался рано утром и поздно вечером и кто сыграл ключевую роль в определении содержимого книги, – мой консультативный совет. Эти ребята помогали мне держаться, вдохновляли и были рядом, какие бы сюрпризы ни преподносила жизнь и работа: Пат Шофнесси (Pat Shaughnessy), Мэри Фурлонг (Mary Furlong), Чарли Уорнер (Charlie Warner), Марк Чассмэн (Mark Chassman), Байрон Элтон (Byron Elton), Дейв Хувер (Dave Hoover), Шон Кэмпбел

(Shawn Campbell), Джон Фури (John Furie), Джефф Гордон (Jeff Gordon) и Марк Стернберг (Marc Sternberg). Вы для меня – целый мир. Конечно, есть и консультативный совет моей жизни – мои родители. Мой любимый отец, Уэйд Томпсон (Wade Thompson), который, к сожалению, ушел из жизни до того, как эта книга была выпущена. Он был с нами во время создания книги и всегда верил в нас. Моя мама, Джоан Миллер Томпсон (Joan Miller Thompson), душа общества в нашей семье, которая, скорее всего, пока вы это читаете, пытается стащить экземпляр этой книги с дальней полки в укромном уголке зала книжного магазина.

Наконец, моя благодарность Дилберту (Dilbert) и участникам телевизионного шоу «The Office». Эти смешные персонажи постоянно демонстрируют жалкое состояние менеджмента, поддерживая досаду и недовольство, которые и побудили меня к действию вместе с командой бойцов, присоединившихся ко мне. Будем надеяться, наступит день, когда эта комедия станет иллюстрацией прошлого, а не настоящего.

Об авторе

Винс Томпсон, руководитель Middleshift Consulting, сотрудничает с интернет-компаниями в области онлайновой разработки маркетинговых решений и построения коммерческих организаций мирового класса. Среди его клиентов такие крупные игроки, как Napster, StarStyle.com и Break.com.

Томпсон проработал 15 лет менеджером ведущих команд в сложных отраслях промышленности и местах, благоприятных для изучения: в ресторанах, на телевизионных станциях и в интернет-бизнесе.

Семь лет он занимал должность регионального вице-президента по продажам в America Online. Здесь Томпсон спроектировал организацию по обучению искусству продаж AOL, руководил командами в Сан-Франциско, Лос-Анджелесе, Чикаго и Дуле. Работал региональным вице-президентом Юго-восточного отделения AOL, где его команды сотрудничали с West Coast Entertainment and Auto.

Томпсон – опытный эксперт Quantum Sales Training Series, много выступавший в сетевой рекламе и принимавший участие в создании учебника «Media Selling» издательства Iowa Press.

Томпсон закончил школу коммуникации Анненберга при университете Южной Калифорнии по специальности «Коммуникации» и университет Пеппердайна по специальности «Магистр делового администрирования». Он живет в Лос-Анджелесе вместе с женой и двумя дочерьми. Чтобы присоединиться к Винсу и его сообществу, а также получить специальную информацию и инструменты, станьте подписчиком *www.BeIgnited.com*.

Введение: жизнь в Стране Землетрясений

Это о вас?

У вас есть босс, который не является генеральным директором? У вас есть непосредственные подчиненные? Их успех зависит от вас, а ваш успех зависит от них? Добро пожаловать в *среднее звено* – возможно, ключевое местоположение в мире бизнеса. Среднее звено гораздо чаще ассоциируется с многочисленными проблемами, нежели с получением хорошей прибыли.

Каждый день недели (а иногда и по выходным) ваша работа в среднем звене – это тяжелый труд. Добавьте сюда знакомые трудности, с которыми вы сталкиваетесь вне работы, – давление семейной жизни, ребенок, которому требуется помощь с математикой, собака, с которой надо поиграть, начало новой диеты, забота о родителях, другие обязанности, финансы, налоги. Суета на работе и на досуге. Вы чувствуете себя загнанным в ловушку времени.

Чтобы соответствовать новой реальности, вы работаете на восемь часов в неделю больше, чем родители, а спите на два часа меньше, чем бабушки и дедушки (это не фантазия – мы провели исследование, которое данный факт доказывает). Все ищут способы сэкономить время тем или иным способом. Тем, кто не может этого сделать, приходится жертвовать сном, нанося ущерб здоровью. В противном случае они неизбежно остаются позади.

Это о вас?

Если так, то вы не одиноки. Вместе с вами страдают 5,4 млн менеджеров ведущих команд в более чем 30 000 американских фирм. Каждый день они проводят под давлением сверху и снизу в поисках ответов для решения проблем.

Однако для большинства менеджеров существующих ответов недостаточно. В национальном исследовании менеджеров среднего звена (конец

2005 года) компания Accenture выяснила, что уровень удовлетворенности менеджеров своими компаниями упал с 67% в 2004 году до 48% в 2005 году. В недавнем исследовании Accenture (конец 2006 года), где участвовали менеджеры из Великобритании, Франции, Германии, Испании и Австралии, данные остались теми же. Менеджеры находятся под угрозой, и следствие этого коллапса отразилось на их действиях. Согласно Accenture, 58% менеджеров США не прочь сменить работу, а 30% в настоящее время заняты поиском новой. Другими словами, более половины менеджеров ведущих команд в настоящее время готовы уйти, оставив свои компании, а некоторые – при необходимости и свои дома и сообщества, в надежде начать с нуля в абсолютно новом месте.

Для некоторых бизнес-лидеров это стало шокирующей новостью. Однако многие менеджеры наблюдали за данным процессом в течение долгих лет, когда менеджеров среднего звена заменяла технология, смещали консультанты, связывали по рукам и ногам бюрократической волокитой, сбивали слияниями, высмеивали в средствах массовой информации и чернили как мелких чиновников и бюрократов. Неудивительно, что многие менеджеры потеряли свой путь и (что еще хуже) желание работать.

Это о вас? Тогда добро пожаловать в Страну Землетрясений.

Страна Землетрясений

Современные менеджеры больше не живут на безопасной, твердой земле. Они живут в Стране Землетрясений, где земля разрушена эрозией, с трещинами и сдвигами, как в разломе Сан-Андреас. Вот как описал нам это место один менеджер: «Кажется, будто с каждым новым толчком, побуждающим к действию, земля уходит у меня из-под ног».

В Стране Землетрясений технология, конкуренция, инновация и социальные перемены находятся в бесконечной суперскоростной гонке. Неудивительно, что мир бизнеса сейчас испытывает потрясения гораздо чаще, чем когда-либо. Мы видим результат в каждом утреннем *The Wall Street Journal*, читая о том, что одни компании внезапно стремительно вырываются в лидеры, а другие так же быстро исчезают.

Посмотрите на мой бизнес: мир информации и развлечений. Всего за последние пять лет музыкальный бизнес навсегда изменился благодаря появлению файлообменников, интернет-радио, рингтонов, служб подписок и iPod. Netflix революционизировала область проката видеокассет. Затем, после того как Blockbuster и Wal-Mart освоили новую модель проката и кинофильмы начали появляться в онлайновом режиме в тот же день, что и в кинотеатрах, правила игры снова изменились. С появлением DVR, онлайн-видео и пользовательского контента никто не может сказать, что случится с рекламой и какое будущее ее ждет. Мы просто этого не знаем.

То же ощущение присутствует практически в каждой индустрии. Как насчет производства – перейдет ли оно на предприятия с низкой оплатой

труда в развивающихся странах Латинской Америки, Азии и Африки? А как насчет здравоохранения – где решение наметившегося кризиса с 45 млн незастрахованных и взлетевшими налогами, которые угрожают банкротством крупным предпринимателям? Как насчет экономики услуг, предполагаемой замены старой индустриальной экономики – будут ли разработка программного обеспечения, финансовое управление и связи с клиентами осуществляться с привлечением третьих лиц для выполнения работ в Индии, Сингапуре и Малайзии? Как насчет банковского дела и финансов, становящихся все менее управляемыми, и катящихся волна за волной слияний компаний и их покупки – какая из еще вчера успешных фирм продержится ближайшие года три? Кто знает?

Страна Землетрясений – это земля вечных перемен. Место, где компании сливаются, трансформируются, поднимаются и падают в постоянно ускоряющемся темпе. С уверенностью можно сказать только одно. Все концепции, от которых сейчас гудит деловой мир, – от «быстрого падения», «сотрудничества конкурентов» и «каннибализации» до «процесса коммодитизации», «продуктивного сцепления» и «социальных сетей» – завтра будут вытеснены новыми, однако все эти изменения оставляют нерешенными основные проблемы делового мира.

На фоне увольнения генеральных директоров, корпоративных банкротств, коллективных исков и дел о нарушении антитрестовского законодательства средства массовой информации пристально, почти одержимо, следят за развитием событий. Но они редко обсуждают жизнь внутри этих испытывающих трудности компаний. Как ведут себя представители среднего звена, сталкиваясь с подобными изменениями? Как они выполняют свою работу? Как искажаются их жизни, рушатся семьи и карьеры? Самое главное – что они могут сделать, чтобы выжить и даже начать процветать посреди корпоративного хаоса?

Жизнь в Стране Землетрясений может быть очень страшной. Но фактически об этой реальности редко говорят за пределами кабинета психотерапевта или консультанта по трудоустройству.

Извините, кажется, у нас плохая связь

В Стране Землетрясений корпоративные стратегии меняются быстрее, чем где-либо еще. Это необходимо. Опасности и возможности возникают быстрее, и совет директоров, а также крупные инвесторы хотят получать ответы. Поэтому в кабинетах высших руководителей (где полы застелены коврами, стены отделаны панелями, а голоса приглушены, куда обед приносит секретарь) проводятся закрытые собрания с консультантами по выработке Стратегии Дня (Strategy du Jour) в надежде, что новейшая идея впечатлит аналитиков на Уолл-стрит, примирив пенсионных менеджеров и взаимные фонды.

К сожалению, почти всегда бóльшая часть служащих не осознает корпоративных целей. Недавний опрос почти 8000 служащих с полной занятостью, проведенный Harris Interactive, выявил следующие факты:

- почти одна треть работников чувствуют, что находятся в тупике на нынешней должности, а 42% заявили, что «пытаются противостоять ощущению сгорания»;
- только 37% верят, что их «высшее руководство демонстрирует честность и нравственное поведение»;
- только 29% говорят, что их «высшее руководство заинтересовано в развитии профессиональных навыков своих служащих»;
- менее половины сообщают, что им «действительно небезразлична судьба их организации»[1].

Сгорание. Цинизм. Разобщенность. Кому это может нравиться?

Подобное положение дел – проверенный рецепт провала компании. К тому же ключ к успеху в любой большой организации – это соединение точек, объединение людей в единое целое, которому они могут верить, и предоставление четкой и значимой возможности внести свой вклад в общее дело. Чем быстрее и лучше это делается, тем скорее компании достигают своих целей и могут подготовиться к новому шагу вперед.

Менеджеры среднего звена – соединительная ткань в своих организациях. Они связывают людей над и под собой в корпоративной структуре, проникают в суть потребностей заказчиков, условия конкуренции, сильные и слабые стороны организации. Вот как это представил Ки Нгуен Хи в Harvard Business Review: «Свежие идеи нового руководства вряд ли имеют большие шансы на успех, если они не сочетают рабочие навыки с обширными сетями и авторитетом ветеранов среднего звена»[2]. К сожалению, это правда, которую многие компании позабыли. Они выдвигают новые стратегии, не тратя время на то, чтобы проконсультироваться или даже проинформировать людей, в чьих руках находятся ключи к успеху... женщин и мужчин среднего звена.

Исследование для этой книги включало расширенный сетевой опрос и более 100 подробных интервью с менеджерами из разных областей таких компаний, как Bank of America, Gateway, ABC, Nordstrom, Harrah's, Intel, Rawlings и Airbus. Это исследование выявило катастрофические факты о том, насколько изолированными чувствуют себя менеджеры в своих компаниях.

Шестьдесят пять процентов менеджеров, участвовавших в исследовании, ощущают себя на своем посту больше зажатыми, нежели уполно-

---

[1] Many U.S. Employees Have Negative Attitudes To Their Jobs, Employers and Top Managers. The Harris Poll #38, May 6, 2005. Harris Interactive. В Сети: *http://www.harrisinteractive.com/harris_poll/index.asp?PID=568*.

[2] Quy Nguyen Huy. In Praise of Middle Managers. Harvard Business Review, September 2002. P. 72.

моченными. Они говорят о размытом авторитете руководства, постоянных боях за место под солнцем, где никто не хочет ничем поступиться, и частых вторжениях в их взаимоотношения с командой, что сводит на нет роль этих менеджеров и подрывает доверие, которое они с таким трудом завоевывали. Сорок пять процентов имеют проблемы с ориентированием в области глобальных идей в своих организациях – все это упущенные возможности из-за явной инертности, беспорядка и дисфункции организации.

Симптомы корпоративной разобщенности, описанные опрашиваемыми, бесконечны:

- наблюдается несоответствие целей, противоречивая политика и интерпретация приоритетов компании;
- кадровая политика оскорбляет и ущемляет служащих, а не поддерживает и поощряет их;
- жесткие требования к отчетам больше отражают недостаток доверия, чем действительную необходимость в информации;
- корпоративные слияния, приобретения, разоблачения и перестройки не приносят никакой пользы, потребляя большое количество энергии служащих;
- войны за место под солнцем ведутся между компаниями, чьи руководители более сосредоточены на защите своих прерогатив, нежели на продвижении корпоративных целей;
- нет признания и поощрения за достигнутый успех и приложенные усилия.

Большинство менеджеров, увязших в среднем звене, рисуют мрачную картину своей текущей роли и войн, которые они должны вести каждый день.

Почему мы этим занимаемся

Если жизнь среднего звена настолько переполнена стрессами, так разочаровывает, остается неоцененной, ставящей в тупик и депрессивной, почему все там остаются? Почему бы не бросить эту скучную корпоративную работу и не стать предпринимателем, школьным учителем, плотником, владельцем магазина или медсестрой?

Многие *уже* ушли. Число индивидуальных предпринимателей чрезвычайно выросло за последние годы. Для некоторых индивидуальное предпринимательство – идеальное решение. Когда вы владеете собственным магазином, есть только правила, которые установили вы. Нет никаких отнимающих время собраний, никакой бумажной работы и никакой иерархии оперативного управления. Для некоторых ярких индивидуальностей и деловых людей путь фриланса – это свобода и благосостояние.

Но не все наделены таким темпераментом. Действительно, частные предприниматели не связаны бюрократией и ограничительными правилами. Однако также нет экономической безопасности, коллег, с которыми можно поделиться проблемами и триумфом, нет финансовых и менеджерских ресурсов, к которым можно прибегнуть при необходимости, нет медицинской страховки, оплачиваемого отпуска или пенсионного плана. Есть миллионы людей, которым *нравится* работать бок о бок с другими людьми каждый день и наслаждаться выгодами от того, что они являются частью большой и могущественной организации. Жизнь в корпорации может быть более чем удовлетворительной... правда, пока таковой не является.

Для большинства менеджеров основной мотив оставаться в компании на самом деле довольно прост. *Они хотят внести свой вклад в общее дело*. Наши интервью и исследования подтвердили это. Менеджеры голосуют за. Они хотят участвовать, принимать на себя новую ответственность, делать свои компании лучше и вносить позитивные изменения в жизнь окружающих их людей.

Для таких людей увольнение не выход. Смена работы тоже не может быть выходом. Во многих случаях те, кто меняет работу, понимают, что меняют шило на мыло, и, что еще хуже, осознают, что на новом месте у них гораздо меньше шансов на успех.

В 1980 году профессор Гарварда Джон Коттер (John Kotter) развенчал некоторые мифы о менеджменте в своей книге «The General Managers». Коттер, в противовес распространенному мнению, доказывал, что менеджеру нужен большой объем специализированной информации и навыки, чтобы быть успешным. Согласно Коттеру, лучшие менеджеры не достигают своих высот компетентности, пока не проработают на своих местах от шести до десяти лет, а распространенное мнение, что человек с хорошими навыками управления может быстро и легко менять компании и даже отрасли, – это просто неправда. Опыт менеджеров-ветеранов принципиально нельзя передать.

Мы не говорим, что менеджеры не должны искать новые возможности. Однако менеджеры, которые меняют работу, не должны менять ее на что-то совершенно иное.

В своей книге мы говорим о лучшем решении – способе остаться в корпорации и начать менять реальность к лучшему так, как мы этого хотим.

Поехали!

Действительно, от нас – менеджеров среднего звена – зависит внесение изменений, которые мы считаем необходимыми. Наряду с негативными аспектами, сопровождающими работу менеджера среднего звена и уже перечисленными нами, наблюдаются и позитивные – похоже, настало

время гораздо бóльших возможностей внести кардинальные изменения в мире бизнеса, чем когда-либо ранее.

Каковы же признаки радикальных изменений природы среднего звена, на пороге которых мы находимся? Вот некоторые из них:

- *Демографические изменения*. Поскольку лица, родившиеся в период резкого увеличения рождаемости, достигают 60 и готовы уйти в отставку, наверху возникает лидерский вакуум. Вакуум будет усилен массовым бегством менеджеров, которые оставляют корпоративную жизнь, выбирая путь предпринимателя или внештатного сотрудничества (согласно оценке BusinessWeek, приблизительно 24% всех руководящих должностей среднего звена освободится в течение следующих нескольких лет). Завтра руководящие посты будут заняты сегодняшними менеджерами, которые смогут выяснить, как лучше всего подготовиться к будущим возможностям.
- *Увеличение сложности делового мира*. Происходит сильная глобализация бизнеса, привлечение сторонних исполнителей, растет технологичность и сложность повседневного управления. Компании должны опираться на менеджеров среднего звена, чтобы воплощать в жизнь корпоративные стратегии, которые часто основываются на сложных межсетевых отношениях между производителями, маркетологами, дистрибьюторами и клиентами во многих странах по всему миру. Это означает, что опыт и навыки менеджеров среднего звена сейчас важны как никогда, необходимо предоставить им больше рычагов управления и власти.
- *Растущая корпоративная гибкость*. Одним из положительных результатов движения технической модернизации 1990-х годов было разрушение старой корпоративной иерархии военного типа с ее неизменной служебной лестницей и шкалой заработных плат. После неудачи с расслоением по-новому оценили менеджеров среднего звена – расширилось признание того, что компании должны привлекать и вознаграждать их. В будущем пакеты вознаграждений будут варьироваться и персонифицироваться для лучших менеджеров – стандартная тарифная сетка не подходит для подобных отношений.
- *Необходимость новых изобретений*. В ускоряющемся переменчивом мире старые модели предприятий отмирают гораздо быстрее, чем раньше. Давление новых технологий, конкурентов, клиентских требований и социальных и демографических обстоятельств вынуждают крупные компании (от GE и General Motors до IBM, Kodak и Disney) переосмыслить проверенные пути ведения бизнеса. Иммунитета нет ни у кого. Даже eBay работает над обновлением. А когда компания обновляется, делая успешный переход от одной модели предприятия к другой, кто берет на себя управление? Правильно – менеджеры среднего звена – те, кто понимает контекст своей среды (внутренней и внешней) и готов к переменам, когда нововведения, питавшие первую фазу роста, исчерпают себя.

В таких условиях у менеджеров среднего звена появляются шансы получить власть, обрести цель и добиться успеха, которые они заслужили. Если они этим правильно воспользуются, выгоду получат и их компании. Новое, *по-настоящему* подготовленное поколение менеджеров может увести свои компании с путей, которые многих привели к скандалам, ненужным остановкам, катастрофически неверному пониманию рынка и другим неприятностям. Менеджеры могут обеспечить творческое возрождение делового мира Америки, время новых прибылей, общих ценностей и продуктивности, что принесет выгоду всем.

Эта комбинация изменений – идеальная платформа для возрождения значимости и власти менеджеров среднего звена, если они того захотят.

Настало время для следующего «великого поколения». Давайте станем этим поколением.

Точка опоры

Представьте корпоративное видение с одной стороны и вкладчиков с непосредственными клиентами – с другой. Менеджер оказывается посередине, в критической точке, где сходятся рычаги управления

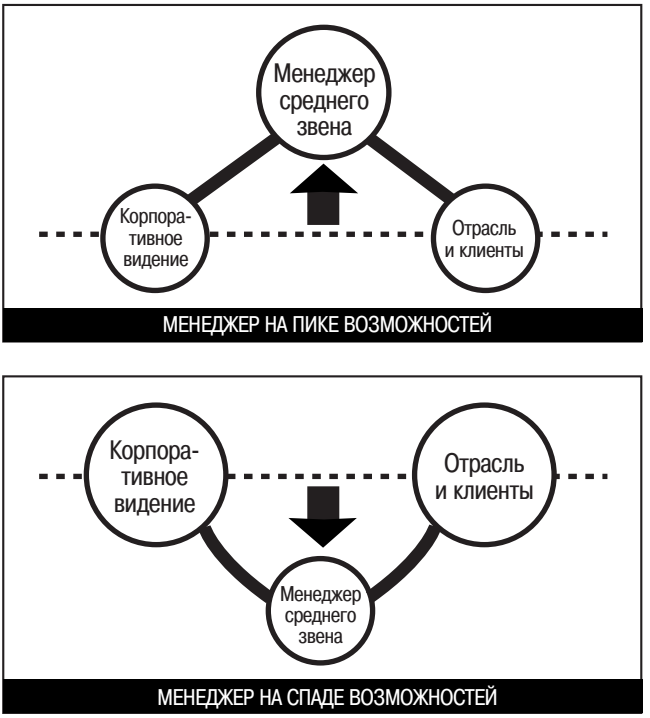

Рис. 1. *Перемещение точки приложения усилий менеджеров*

и энергия. Это и есть *точка опоры* – мощная база, которой оперирует менеджер.

Слишком долго многие менеджеры позволяли своим точкам опоры затеряться в круговерти более значимых процессов. Они не могли подняться и поддавались интенсивному давлению корпоративного видения с одной стороны и нуждам оперативного персонала и клиентов с другой. Менеджеры выполняли рутинные задачи вместо более широких стратегических и, следовательно, были не в состоянии использовать всю свою потенциальную власть. Они позволяли противоборствующим силам дестабилизировать собственное положение.

Самое удачное положение точки опоры менеджеров находится над корпоративным видением и оперативным персоналом/клиентами. Такие менеджеры наслаждаются уважением и поддержкой как своих лидеров, так и своих последователей. Они также воспринимаются коллегами как лучшие партнеры (рис. 1).

О чем наша книга

В этой книге мы разбираем схему и практические шаги, которые дадут вам больше воодушевления, целеустремленности и успеха начиная прямо с сегодняшнего дня. Нам знакома реальность, с которой ежедневно приходится иметь дело менеджеру среднего звена – ограниченные возможности, запреты корпоративной политики, финансовые рамки, – и мы предлагаем конкретные идеи, как обойти негативные аспекты и даже (иногда) преобразовать их в позитивные.

Мы также понимаем, что ваши жизненные цели не совпадают с целями вашей компании – жизнь среднего звена отчасти заключается и в том, чтобы сбалансировать личные потребности с зачастую драконьими требованиями корпоративной системы. Для большинства менеджеров (раньше или позже) настает время, когда эти две вещи уже не могут сосуществовать, а несовместимость становится настолько высокой, что просто необходимо их развести по разные стороны. Мы рассмотрим эту реальность и посоветуем, как заставить эти критические точки работать на вас, а не против вас.

Если все это звучит обнадеживающе, вы выбрали правильную книгу. Вот схема нашего совместного путешествия по страницам книги.

В части I «Больше воодушевления» предлагаются некоторые основные инструменты для совершенствования мышления и поведения менеджеров среднего звена. Если вы опытный и эмоционально развитый менеджер, эти принципы прозвучат для вас убедительно. Многое из того, что вы познали на собственном опыте управления, будет упрочено. Уроки, которые вы, возможно, пропустили или забыли, будут преподаны заново. Известные факты будут представлены под другим углом, что (как мы надеемся) сделает их более ценными и практически значимыми.

Если вы только начинаете путь менеджера, мы надеемся, что этот раздел поможет вам продвинуться вперед. Мы видели, как идеи из части I помогли начинающим менеджерам продемонстрировать такую деятельность, как у коллег с трехлетним стажем, и желаем вам того же.

В части II «Больше стремлений» приведено семь критериев, являющихся ключами к уникальной пользе, которую могут принести менеджеры среднего звена. Как мы уже отмечали, среднее звено имеет уникальное положение, позволяющее трансформировать корпоративные стратегии в конкретные программы, которые приносят прибыль, общее видение – в определенные действия, улучшающие компанию и привлекающие клиентов, а также превратить благонамеренных, но немотивированных служащих в единую силу для творчества и производства, что обеспечит прибыль и личное удовлетворение всем. Точки вдохновения – это инструменты, которые вы должны понять и использовать, чтобы эти изменения стали возможны.

Наконец в части III «Больше успеха» мы говорим о том, как заработать на масло, если вы зарабатываете только на хлеб. Успех в бизнесе – это здорово и важно, но достижение баланса для полного счастья значит гораздо больше. Это не всегда просто, особенно для менеджеров, которые борются за выживание в современной корпоративной Стране Землетрясений. В этих главах мы предложим свой взгляд на то, как найти баланс, однако решать вам.

Заинтригованы? Взволнованы? Отлично. Вперед!

С чего начать: вводный тест

Прежде чем двинуться дальше, давайте остановимся, чтобы поразмыслить над несколькими простыми вопросами. Цель этого теста – помочь вам понять, в каком месте карьеры вы сейчас находитесь, и установить точку отсчета для измерения ценности, которую вам даст эта книга. Для каждого из следующих утверждений выберите вариант, с которым вы согласны или не согласны.

Вводный тест

1. На работе есть люди (как внутри, так и за пределами компании), без которых выполнение мною той или иной задачи было бы невозможно				
Полностью согласен	Согласен	Не могу определиться	Не согласен	Категорически не согласен
2. Я знаю, где мои взаимоотношения пересекаются с людьми, на которых я рассчитываю, и я знаю, как повысить ценность этих отношений				
Полностью согласен	Согласен	Не могу определиться	Не согласен	Категорически не согласен
3. Я уверен, что синхронизировал корпоративные цели с целями членов своей команды и мы получаем тот результат, который нам нужен				
Полностью согласен	Согласен	Не могу определиться	Не согласен	Категорически не согласен
4. Я чувствую в себе силы для стимулирования своей команды, имея или не имея четкого представления о корпоративном видении либо в момент серьезных перемен				
Полностью согласен	Согласен	Не могу определиться	Не согласен	Категорически не согласен
5. Я уверен в своих возможностях устранения нестыковок, мест застоя и появления конкурирующих задач, действуя по плану для достижения успеха, который предусматривает принятие ответственности и обязательств				
Полностью согласен	Согласен	Не могу определиться	Не согласен	Категорически не согласен

6. У меня есть доступ к ключевым фигурам в высших эшелонах власти моей компании, чей вклад, одобрение и поддержка очень важны для того, чтобы моя работа была эффективной				
Полностью согласен	Согласен	Не могу определиться	Не согласен	Категорически не согласен
7. Я понимаю, как использовать свои знания поставщиков и клиентов для внесения новых идей и продвижения наших стратегических задач				
Полностью согласен	Согласен	Не могу определиться	Не согласен	Категорически не согласен
8. Меня вдохновляет моя роль менеджера среднего звена в своей компании – то, что я могу внести свой вклад в успех общего дела				
Полностью согласен	Согласен	Не могу определиться	Не согласен	Категорически не согласен
9. В компании у меня есть наставник, помогающий мне ориентироваться в политических, социальных и деловых аспектах, с которыми я сталкиваюсь				
Полностью согласен	Согласен	Не могу определиться	Не согласен	Категорически не согласен
10. У меня есть своя система или метод планирования рабочего времени и энергия, которая позволяет мне достигать баланса в своей жизни и фокусироваться на нужных вещах				
Полностью согласен	Согласен	Не могу определиться	Не согласен	Категорически не согласен

Подсчитайте число ответов «Полностью согласен», которые вы выбрали. Затем определите свой уровень согласно расчетам:

- *8–10 ответов «Полностью согласен» и «Согласен»*: поздравляем! Если ваши ответы были честными и точными, вы, возможно, находитесь в числе самых эффективных и подготовленных менеджеров среднего звена в своей стране.

  Мы рекомендуем вам сфокусироваться на двух высказываниях, на которые вы не смогли ответить «Согласен», и прочитать соответствующие главы книги – они помогут вам улучшить необходимые навыки. Затем передайте книгу коллегам, которые нуждаются в ней больше, чем вы (вы знаете, кто это).

- *5–7 ответов «Полностью согласен» и «Согласен»*: вы, как большинство менеджеров, эффективны в некоторых областях и боретесь за освоение других.

  Обратите внимание на высказывания, с которыми вы не смогли согласиться. Это области для личного развития, на которых вам нужно сосредоточиться. Когда будете читать книгу, уделите особое внимание разделам, которые покажут вам уязвимые места. Материал книги позволит вам освоить инструменты, необходимые для того, чтобы дать положительный ответ на все вопросы теста.

- *0–4 ответа «Полностью согласен» и «Согласен»*: вероятно, вы находитесь в числе тех миллионов менеджеров, кто мечтает поменять работу или уйти из корпоративной системы. Возможно, это будет правильным решением для вас, но, что более вероятно, вам просто нужно усовершенствовать навыки и внутреннее понимание, необходимые для того, чтобы ваша работа в среднем звене приносила бы больше удовлетворения и прибыли и стала более эффективной, чем сейчас.

Выработайте свой путь, путешествуя по книге. Поразмыслите над каждым интеллектуальным упражнением и экспериментами, которые мы предлагаем. Попробуйте применить эти идеи в своей работе. Затем снова пройдите тест. Можем поспорить, что число ответов «Согласен», которые вы сможете дать, возрастет, как и ваш рабочий настрой.

Часть I

Больше воодушевления

1

Как добиться сцепления

Гремим посудой

Время: примерно 25 лет назад. Это был мой второй день на новой летней работе на кухне в местной закусочной. Мокрый и горячий поднос с едой, пластиковые контейнеры с грязными тарелками, напротив – помощник официанта, выгружающий на стол гору немытой посуды, выплескивая грязную воду на мои новые теннисные туфли и сырые резиновые коврики внизу. После трех с половиной часов мытья тарелок и стаканов мои руки горели, рубашка была пропитана водой, а волосы прилипли ко лбу. Я на минуту прислонился к столу из нержавейки, чтобы перевести дыхание.

Хлопнув дверью, Расти, наш повар-ковбой, вырулил из-за угла, держа в каждой руке по сковороде: «В чем дело, малыш? Я не слышал никаких звуков и решил, что ты не работаешь. Возьми эти штуки и отмой их. И позволь мне дать тебе совет: нужен перерыв – лучше продолжай греметь посудой. Делай вид, что ты занят. Отсутствие звуков говорит и об отсутствии работы... усвоил?»

Так я выучил один из своих первых деловых уроков. *Нужно выглядеть занятым. Вести себя так, будто ты занят. И если даже вы ничего не делаете, по крайней мере, просто «погремите посудой».*

Перемотка. Я продаю рекламное время на телевидении в большой фирме на Уилшир в Лос-Анджелесе. Я – один из многих в мире синих курток (стандартная одежда амбициозных помощников). Мы знаем, что это состязание: один из нас получит поощрение. Кто именно? Тот, кто выполнял свои обязанности и казался частью целого. Тот, кто выглядел занятым.

Конечно, это противоречит принципам, которым нас учили на курсе менеджмента и продуктивности, а также слоганам, которыми напичканы последние книги по лидерству:

«Не нужно работать с напряжением – работайте с умом!»

«Экономьте время!»

«Достигните баланса!»

«Сфокусируйтесь, как лазер, на самом главном!»

Все эти идеи хорошо звучат, но как их воплотить?

И как «экономить время», когда, ответив на последнее шестое сообщение на автоответчике, мы видим, что в ящик уже набилось еще девять? Как «достигнуть баланса», когда компания находится в затруднительном положении и борется за то, чтобы запустить новый экономный продукт раньше срока? Что произойдет, когда продажи иссякнут? Чего хотят и ждут начальники в своих кабинетах?

Все мы знаем настоящий ответ. Они хотят наблюдать активность. Они желают получать производственные отчеты, отчеты по продажам и маркетинговые отчеты. Они мечтают слышать телефонные звонки, жужжание принтеров, стучание по клавиатуре. Они хотят чувствовать себя комфортно, зная, что мы заняты и делаем все, что в наших силах. Они хотят слышать звук гремящей посуды.

Искушение присоединиться к тем, кто «гремит посудой», велико. Это одна из самых веских причин, по которой такие практичные концепции, как разделение труда и работа на дому, так долго приживались в большинстве корпораций. «Я не могу работать дома. Если босс не увидит меня в офисе, он подумает, что я вообще не работаю». Быть эффективным менее важно, чем казаться таковым. Но все мы знаем, что «грохот посуды» практически ничего не значит. Мы слишком долго занимались бесконечным механическим трудом и неэффективными *действиями*, чтобы утратить ценность *сцепления*.

Сцепление – это те значительные и долгосрочные изменения, которые происходят благодаря нашим усилиям на рабочем месте... это процесс, при котором работа *действительно* выполняется, и выполняется *качественно*.

Большинство менеджеров достигают сцепления, но обычно в форме временных прорывов, толчков вперед, а затем остаются опустошенными в ожидании, пока опять накопится достаточно энергии и силы, чтобы сфокусироваться снова. Это лучше чем ничего. Наша цель – получить настоящее сцепление, которое проникает в каждое движение, пробивает путь и несет импульс в будущее.

Чтобы получить такой уровень сцепления, мы должны создать и взрастить среду для себя и членов своей команды, где сцепление – вторая натура. Она начинается с боссов, их целей, потребностей и нашего соотнесения с ними. Добившись соответствия, мы сможем задействовать массу инструментов, способных удержать нас на пути к сцеплению, которого мы так жаждем.

На следующих страницах мы рассмотрим принцип *добавочной стоимости менеджмента*. Мы исследуем разницу между сцеплением и про-

буксовкой и покажем, как создать портфолио из проектов, которые «бьют в яблочко, а не в молоко». На основе этих принципов вы проследите за достижением группового сцепления и обнаружите некоторые новые идеи для уверенного логического продолжения.

Проблема планирования времени

Если вы пожили какое-то время в корпоративном мире, то, возможно, посещали учебные семинары, где одним из упражнений было проведение анализа «расхода времени» с целью повысить эффективность. Вы открывали ежедневник, просматривали, как расходовали свое время на прошлой неделе, и идентифицировали черные дыры, в которые уходила ваша энергия. Возможно, вы даже шли дальше, разбивая деятельность на категории, отделяя «срочные» дела от «важных», а те, в свою очередь, – от «незначительных».

Подобное изучение своего рабочего календаря, может быть, и интересно, но выводы его часто неутешительны. Каждый менеджер, выполнивший эти упражнения, нашел, что тратит слишком много времени на «ликвидацию пожара» (имея дело с ежедневными драмами и коллизиями в офисе) и у него совершенно не остается времени на обдумывание и планирование долгосрочных проектов, которые действительно важны. Электронная почта, мгновенные сообщения, телефонные звонки и тот парень из отдела закупок, который должен заскочить «всего на секунду», а вместо этого 45 минут болтает о ваших ближайших планах, не говоря уже о бесконечных, часто беспредметных собраниях.

Все это мы знаем. Почему же этот порядок вещей никогда не меняется?

Проблема кроется в подходе. Программы планирования времени обычно нацелены на вашу персональную продуктивность, анализ того, как вы проводите свое время. Это хорошо, однако упускается одна простая истина: в организации, которая зациклена на «гремящей посуде», *вам лучше либо как можно громче греметь, либо иметь чертовски весомую причину этого не делать*.

Вот почему после того как завершилась презентация в PowerPoint и инструктор ушел домой, вы возвращаетесь к старому, непродуктивному ритму. Это не потому, что вы не согласны с анализом эксперта по планированию времени, а потому, что вернулись к нормальной жизни в мире среднего звена..., а значит, делаете то, что, по вашему мнению, требует от вас босс. Бом! Бом! Бом!

Управление собственными руководителями

Чтобы вернуть свое время, жизнь и карьеру, вам потребуется произвести новый *тип* изменения в подходе к самоорганизации. Вы должны вступить в королевство *Управления собственными руководителями*

и изменить их ожидания, связанные с вашим временем. Цель – добиться полного соответствия между тем, *чего добивается от вас босс,* и тем, *что, по вашему мнению, вы действительно должны делать.*

Так же как вы синхронизировали график в КПК, на ноутбуке и стационарном компьютере, нужно постоянно координировать действия с боссами, чтобы убедиться, что вы работаете над одним и тем же планом.

Для этого нужен босс, который вас поддерживает. А это означает – успешный босс. Ваш босс *должен* быть успешным. Поскольку, если это не так, его неудачи могут отражаться на всей команде. Многие потенциальные карьеры застопорились не из-за отсутствия усилий индивидуума, а из-за босса, который не смог оказать влияние, продемонстрировать свою значимость и значимость членов его команды.

Первый шаг в управлении своими руководителями – выйти за рамки собственных потребностей и узнать потребности своих боссов. Звучит благоразумно, но понять эти потребности и выяснить, какие действия необходимо предпринять, чтобы им соответствовать, не так просто. Это само по себе вызов, требующий новых навыков, о которых большинство из нас никогда не задумывались.

Потребности: явные и неявные

Давайте для начала разберемся с распространенным заблуждением. Многие люди в бизнесе полагают, что «соответствовать требованиям босса» означает делать именно то, чего хочет босс, принимать его видение и направление целиком и полностью. Неверно! Этот вывод примитивен. Он ведет к формированию менеджеров среднего звена, которые сосредоточены на подхалимаже, а не на соответствии *реальным* потребностям начальства.

Настоящее «управление сверху» требует более серьезного и детального анализа человеческих потребностей, который начинается с осознания того, что потребности могут выражаться в двух формах – *явной* и *неявной*.

Явные потребности проще для понимания. Они могут быть отражены в стратегическом плане компании или подразделения, а также озвучены боссом во время сбора команды для очередного нагоняя/поощрения. Это может звучать примерно так:

- «Мы должны расширить наш бизнес на международном уровне».
- «Мы должны создать экономичную политику поставок, чтобы наши административные помощники перестали каждый день в 16.00 носиться по офису, как безмозглые курицы, когда парень из FedEx в последний раз заезжает за товаром».
- «Нам нужно срочно задействовать свой веб-сайт для продаж, пока Amazon.com не решил начать продавать те же штуки, что и мы, и не выбил нас из дела».

- «Нам нужно быстро нанять еще двух дизайнеров, чтобы в течение года не пришлось беспокоиться о падении продаж линейки товаров в магазинах».

Явные потребности – это список целей, который вы ежегодно составляете при постановке задач. Именно об этих потребностях вы сообщаете своим сотрудникам и соратникам. Реализацией явных потребностей вы гордитесь (если вам это когда-либо удается).

Неявные потребности тоньше. Люди не говорят о них, а иногда даже не осознают их. Чаще всего люди отвергают неявные потребности, сталкиваясь с ними. Они бывают такими:

- «Сделайте так, чтобы я хорошо выглядел в глазах своего босса; чтобы, получив повышение, он порекомендовал меня на свое место».
- «Помогите продемонстрировать мою креативность, выступив с новыми идеями для маркетинговой компании будущего года, чтобы я мог их подкорректировать и представить на следующей конференции подразделений как собственные».
- «Помогите мне почувствовать себя лидером, а не ребенком, которого всегда последним выбирали для игры в баскетбол на школьном дворе».
- «Выясните, как заставить отдел работать, когда меня нет поблизости, чтобы я мог отправиться в отпуск на десять дней без необходимости звонить в офис каждый день».

Явные потребности имеют линейную траекторию, а неявные могут быть произвольными, меняющимися под действием эмоций и обстоятельств. Но не думайте о них как о мимолетных и определенно незначительных. Они есть всегда и могут пересилить явные потребности с пугающей легкостью и силой.

Очень забавно сидеть с листом бумаги и пытаться перечислить неявные потребности своего босса. Однако это чрезвычайно серьезно. С первой встречи с новым боссом до последнего дня совместной работы вам нужно посвятить часть времени и энергии изучению его неявных потребностей и определить их как можно точнее. Затем определите, что именно вы делаете наперекор этим потребностям (ваш босс это непременно сделает).

Одна неявная потребность, которая есть практически у каждого босса (и поэтому должна быть в списке текущих дел каждого менеджера-зажигалки), – это потребность в *доверии*. Босс должен быть уверен, что вы действуете в его интересах и сможете дать то, в чем он нуждается (явно и неявно). Не сможете сохранить это доверие – и босс, скорее всего, просто уберет вас.

Все мы там были. Босс, который в последнюю неделю просто поставил цель и дал нам свободу ее выполнить, внезапно на микроуровне начинает руководить буквально каждым звонком. Иногда это происходит,

потому что он утрачивает веру в нас; иногда – потому что его босс утратил веру в него, порождая нисходящую тревогу, которая, как правило, завершается тем, что вы начнете придираться к диораме динозавров, сделанной девять лет назад. Сделать так, чтобы босс почувствовал уверенность в вас, – возможно, самая важная из всех неявных потребностей и то, без чего менеджерские отношения не могут быть успешными.

Понимание неявных и явных потребностей вашего босса и его боссов дает направление, с которым вы можете соотносить собственные усилия. Если это соотнесение точно, вы оказываетесь на пути создания среды, в которой возможно сцепление.

Добавочная стоимость менеджмента

Принцип *добавочной стоимости менеджмента* (MVA) основан на простом вопросе, который вы должны задать при принятии решения относительно того, как инвестировать свое время и энергию: «Какую ценность добавляет менеджмент?» Как ваши действия «добавляют ценность» любой ситуации в бизнесе? Правильный ответ – отвечая потребностям ваших боссов.

Один из способов начать использование MVA – это сесть со своим боссом и обсудить его или ее явные потребности (записанные как часть стратегии компании или официальных требований подразделения). Прийти к соглашению относительно того, в чем состоят потребности и каковы их приоритеты, не должно быть трудным и долгим занятием. Затем спросите своего босса: «Как вы думаете, могу ли я внести в процесс больше ценности?» Этот вопрос можно дополнить перечисленными ниже:

- «В какие действия я вовлечен, когда вношу свой вклад в общее дело?»
- «В каких моих действиях вы и компания нуждаетесь больше всего?»
- «Что вы считаете лучшим и самым продуктивным использованием моего времени?»
- «Как вы считаете, позволяют ли мне мои возможности внести какой-то особый вклад в развитие компании?»
- «В каких трех областях среди всех процессов, в которые я вовлечен от лица данной компании, я бы мог внести наибольший вклад, на ваш взгляд?»

Слушайте ответы внимательно. Используйте их в качестве путеводителя, и вы сможете точно понять, как босс смотрит на ваш вклад в общее дело. Вполне вероятно, что то, как он или она оценивает вашу MVA, отличается от того, как оцениваете ее вы сами.

Вот что вынужден был сказать один из моих боссов, когда я попросил оценить самые важные области моей MVA:

1. «Талант подбора кадров, воспитания и направления, назначение правильных людей на правильные вакансии с правильными целями».
2. «Способность построения команды, обучения ее членов и создание среды, способствующей новому мышлению и росту».
3. «Сохранение связи с клиентами – понимание того, что для них важно, какие у них задачи и какие решения может предложить им наша компания».

Конечно, это упражнение относится только к *явным* потребностям (не пытайтесь вовлечь босса в дискуссию на тему его неявных потребностей – есть причина, по которой они остаются неявными). Получить эти четко определенные приоритеты – огромный шаг вперед и преимущество, которым наслаждаются лишь немногие менеджеры. Это дает структуру, которой вы можете поделиться с другими членами команды, и позволяет использовать тест вашей MVA, чтобы перестать «греметь посудой».

Вы можете использовать MVA, чтобы определить, как будете тратить свое время, какие проекты поддерживать и в каких собраниях участвовать. Обычно, прежде чем начать вкладывать энергию в новый вид деятельности, я спрашиваю себя: «Поможет ли эта активность в достижении моих приоритетов? Поможет ли это мне назначить правильных людей на правильные места? Поможет ли это укрепить мои возможности? Поможет ли мне это сохранять связь с нашими клиентами?» Если ответ отрицательный, я избегаю данной деятельности, даже если все звучит интересно, многообещающе и весело.

MVA поможет вам сохранить фокус на действительно значимых делах и получить поддержку от тех, на кого вы работаете. Когда босс или кто-то еще в вашей организации просит вас направить время и энергию в область, которая не входит в установленные вами приоритеты MVA, вы можете обсудить, как новое направление повлияет на ваши основные цели, и придти к совместному решению о том, действительно ли оправдан сдвиг приоритетов.

Как преодолеть непреодолимый разрыв

Для некоторых из нас приоритеты уже ясны. Они работают при оценке производительности, записаны в наших планах или висят на стенах офиса. Все, что нам нужно сделать, – это продолжать диалог и использовать MVA в качестве критерия для планирования времени.

Однако для других приоритетов просто прийти к соглашению может быть проблематичным.

Рассмотрим двух менеджеров – Сару и Роба.

Сара провела восемь лет, руководя командой в Midwest – компании, которую она по-настоящему любила. Недавно она начала отчитываться

новому боссу Робу. Вскоре стало ясно, что Сара и Роб не ладят. Доверие было низким, и они вступали в конфронтацию при взаимодействии. Сара чувствовала, что Роб не понимает ее и не ценит того, что она делает со своей командой. Робу казалось, что Сара слишком скора на суждения и не открыта новому.

Они завязли во взаимных претензиях и были глубоко несчастны.

Сара могла отреагировать одним из дисфункциональных способов, как делают многие менеджеры: взрываться от гнева и разочарования, осуждая Роба за его спиной, пока не добилась бы полной конфронтации или поспешного ухода. Вместо этого она выбрала вдумчивый подход, который начался с шага назад, чтобы рассмотреть собственную роль в сложившемся тупике. Размышляя над ситуацией, Сара поняла, что Роб не является идеальным менеджером (а кто является?), однако ей, вероятно, тоже есть над чем поработать. Долгое время она работала без наставника, лидера или просто доверенного лица и нуждалась в ком-то, с кем могла бы поговорить о своей работе и ее задачах, особенно в трудные времена.

Сара решила нанять личного инструктора по вопросам карьеры по имени Кейт Розен. Кейт – дипломированный инструктор и основатель ProfitBuilders.com, весьма успешной обучающей фирмы в Нью-Йорке.

Кейт помог Саре в работе над ее навыками общения – в области, которую Сара желала совершенствовать. Однако, пройдя с Кейтом по множеству сценариев из реальной жизни, Сара поняла, что *также* нуждается в помощи, чтобы научиться слушать. Она не могла постичь явных потребностей Роба и неверно истолковывала его неявные потребности (в которые, как мы уже отмечали, труднее проникнуть). Кейт и Сара взвесили и исследовали ситуацию вместе и выработали план.

Со следующего понедельника Сара отправилась к Робу и сказала: «Я наняла инструктора по карьере, чтобы он помог мне стать лучшим менеджером. В работе с ним я поняла, что одна из моих основных целей – это добиться синхронизации с вами. Я хочу понять, что вам от меня нужно и как я могу помочь вам стать более успешным».

На следующий день Кейт позвонил Робу и представился как инструктор Сары. Была долгая пауза, после чего от Роба последовал долгий искренний вздох облегчения. Он начал говорить, подтверждая, что, как и Сара, разочарован их взаимным непониманием. Он чувствовал, что Сара далека от корпоративных целей (не говоря уже о его собственных). Каждый раз после их разговоров Роб осознавал, что она противится его интересам, вместо того чтобы просто выслушать и понять их. В результате Сара рассматривала каждое изменение или новую идею как угрозу, а не шанс.

Пока они говорили, Кейт получил новый взгляд на динамику отношений между Робом и Сарой. В глазах Роба, когда Сара оспаривала его явные цели, она также оспаривала и неявные цели. И наоборот, когда Роб оспаривал ее явные цели, он также оспаривал и неявные цели.

Конфликт между ними гораздо меньше был основан на корпоративных стратегиях и должностных обязанностях, чем они предполагали. В общем, проблема была в том, что новый босс пытался произвести хорошее впечатление, а старый служащий – сохранить свое достоинство перед лицом деструктивных перемен.

К счастью, основы для фундаментального конфликта между Робом и Сарой не оказалось. У Роба не было потребности (явной или неявной) отсылать талантливого менеджера-старожила паковать вещи в первый же рабочий месяц, а у Сары не было потребности завершать свою успешную и счастливую карьеру в фирме. Оба хотели наладить здоровые рабочие взаимоотношения. Поэтому Кейт поработал с каждым из них в отдельности, выявляя явные потребности обоих и помогая им интерпретировать свои неявные потребности. Он возвел мост, соединивший Сару и Роба планом, который они могли укреплять и поддерживать.

Иногда контакт между двумя менеджерами настолько искажен и нарушен неудачным взаимодействием, что препятствия кажутся непреодолимыми. В таких случаях достичь необходимых перспектив и убрать негатив поможет посредник. Он или она может послужить в качестве соединительного моста на дороге к лучшему сцеплению.

Если вы столкнулись с такой дилеммой, постарайтесь найти посредника. Иногда независимый инструктор может сыграть эту роль, как в случае с Робом и Сарой. Мостом также может стать менеджер из другого отдела, который нравится обеим сторонам и заслужит их доверие, консультант по урегулированию спорных вопросов, нанятый фирмой, или отзывчивый сотрудник отдела кадров компании. Ключ – в открытом отношении и желании выслушать обе стороны.

Большинство брешей во взаимодействии можно заделать. Иногда достаточно всего лишь свежей перспективы и нового голоса в комнате, чтобы изменить атмосферу от конфронтации к сотрудничеству.

Знание против действия – сцепление против пробуксовки

Слишком часто, когда мы больше всего нуждаемся в сцеплении на работе – во времена сильного конкурентного, внутреннего давления или экономической нестабильности, – мы впадаем в режим пробуксовки. Колеса вертятся, расходуется масса энергии, все гремит, искры летят, а сцепления нет, следовательно, нет и движения.

Иногда разница между сцеплением и пробуксовкой очевидна. Но иногда грань может быть очень тонкой. Как убедиться наверняка?

Если вы обнаружили, что снимаете те же барьеры, что и в прошлом году, прошлом месяце и вчера, – вы буксуете. Вам это может и не *казаться* пробуксовкой, поскольку снятие вновь возникающего барьера

позволяет (по крайней мере, временно) что-то выполнить для вашей компании. Но в длительной перспективе это пробуксовка, при которой люди снова и снова без надобности крутят колеса вхолостую.

В каждой компании есть выбоины, где пробуксовка является нормой. Например, представьте процессы, требующие согласования, которые касаются бюджетов, текущих затрат, утверждения проектов, решения о приеме на работу и увольнении и т. д. Какие из этих процессов – простые формальности, барьеры, через которые вам (и другим менеджерам) приходится каждый раз перескакивать без видимых на то причин?

Посмотрите на проблемы, которые вам приходится «решать» снова и снова. В маркетинговом отделе есть девушка, которая придирается к каждому новому выпуску товара и никогда не покупает программу, пока не получит личную просьбу о сотрудничестве от кого-то на исполнительном уровне. Или парень из IT, который позволяет запросам о компьютерных модернизациях накапливаться на его столе в течение многих месяцев, пока его босс не вынудит его действовать. Или отдел, который ведет себя как независимая вотчина менеджера, копящего информацию и разрабатывающего собственные стратегические планы, никак не связанные с организацией, до тех пор, пока в это не вмешается лично вице-президент. Все это классические примеры пустой траты времени, энергии и ресурсов – пробуксовка.

В некоторых случаях мы не видим таких корпоративных выбоин. Иногда принимаем их как факт или бываем осведомлены о проблемах, но просто не можем найти время и мотивации для их разрешения.

Такого рода проблемы не ограничиваются деловой сферой, но постоянно возникают и в персональной реальности. Как много вам известно людей, постоянно бросающих курить и сбрасывающих все те же десять фунтов? (Возможно, вы один из них.) Мой личный опыт с онлайновым банком дал еще один хороший пример. В течение многих лет я дважды в месяц собственноручно оплачивал счета, зная, что онлайновые платежи могут сэкономить время, энергию и деньги. Я просто не мог заставить себя это сделать. Когда же я наконец решился воспользоваться Сетью, награда не заставила себя долго ждать и была устойчивой и долговременной. Почему же я так долго медлил?

Подобное поведение отражает явление, известное как брешь «Знание против Действия». Это распространенная проблема в бизнесе (и жизни), которую столь детально описали и преподают многоуважаемые профессора Джефри Пфеффер (Jeffrey Pfeffer) и Роберт Саттон (Robert Sutton). Лишь немногие компании знают об этих брешах и создают культуру, которая с ними борется. Они ищут бреши, формируют новые системы, чтобы их заделать, и периодически проводят оценку эффективности подобных систем для выявления последующих изменений.

К сожалению, такие компании редки. Большинство из нас работают в компаниях, где существование подобных брешей не распознается. В результате некоторые из постоянных и изнуряющих проблем никогда

не решаются по нашей инициативе. Вместо этого мы начинаем действовать, только когда неудобство становится слишком сильным.

Важно, чтобы мы признали наличие таких проблем и начали работать над теми из них, где потенциальное вознаграждение за решение будет наибольшим.

Веская причина для разработки собственного портфолио проектов

Создавая сцепление, мы ищем способы продвижения своих компаний. Иногда нам препятствует пробуксовка, о которой говорилось выше. В других случаях проблема состоит в объеме потребностей нашего времени, энергии и ресурсов. Даже если вы являетесь менеджером со средними способностями и возможностями, вы, возможно, завалены запросами о помощи в том или ином проекте, команде или решении задачи. Сузить эти потребности до перечня, который должен стать частью вашего персонального портфолио проектов, – насущная задача.

Вне зависимости от причины появления этих проектов, задайте себе один очень важный и простой вопрос: «*В чем состоит веская причина реализовывать этот проект?*»

Если честно, я не возьму на себя ответственность осветить этот вопрос. Я переадресую его своему другу Джейсону Дженнингсу.

Писатель, консультант и вдохновенный оратор, Джейсон изучил тысячи успешных фирм и исследовал 30 лучших компаний, выросших более чем на 20% за год в течение более 20 последовательных кварталов, о чем и написал в трех своих бестселлерах. Анализируя успех Херба и Мэрион Сэндлер, основателей и владельцев World Savings (одного из 15 крупнейших национальных банков и финансово-кредитных учреждений), Джейсон узнал, как они смоги вписать свои достижения в корпоративную культуру, которая и шага не сделает, не задав вопроса: «*В чем состоит веская причина это сделать?*»

Для World Savings это означало реализацию шагов, которые другие банки считали *невыполнимыми*. World Savings не подключал сеть ATMs в течение многих лет конкуренции. Команда World Savings чувствовала, что не сможет оправдать капитальные вложения, потому что сбережения и клиенты со срочными вкладами (в то время это была основная часть клиентской базы) не слишком нуждались в ATMs. Так продолжалось до тех пор, пока World Savings не решила привлечь клиентов со специальными счетами, деньги с которых снимаются по чекам. Тогда появилось экономическое обоснование для установки машин.

Основываясь на этом просто вопросе, Сандерс создал культуру, где должна была быть продемонстрирована оправданность и обоснованность каждого решения в цифровом выражении. Результаты оказались невероятными. World Savings бьет своих конкурентов по доходности год за годом.

Теперь я задаю себе тот же вопрос, чтобы он помог мне сфокусироваться на проектах и действиях, которые имеют смысл для меня и моей компании. Должен быть четкий и ясный ответ на мощный вопрос: «*В чем состоит веская причина это делать?*»

Вот некоторые дополнительные советы по разработке персонального портфолио проектов – набор действий и бездействий, на которых стоит сфокусироваться и по которым вас будут опознавать.

Возможно, самая важная рекомендация – продумать список «дел» как *портфолио проектов*. Эхо от инвестиционного менеджмента неслучайно. Каждый проект, который вы ведете, должен рассматриваться как ваше личное инвестирование – не денег, а времени и энергии – обе эти вещи являются ограниченными и драгоценными ресурсами. Поскольку вы думаете о своем финансовом портфолио в терминах общих рисков и вознаграждения, необходимо спланировать и свое портфолио проектов.

Ваша индивидуальность будет играть основную роль в решениях, которые вы принимаете относительно проектов. Если вы смелый игрок, то будете браться за более рискованные проекты, понимая, что риск провала велик, но и вознаграждение за успех огромно. Если вы не расположены к риску, то, скорее всего, выберете безопасный вариант, занявшись проектами, которые можно привести к успешному осуществлению. Со временем любая стратегия может оказаться успешной. Вопрос только в том, где вы себя комфортнее чувствуете.

Ян Бивис (Ian Beavis), вице-президент Kia Motors[1] по маркетингу, сказал нам, что построил свою карьеру, занимаясь проектами, за которые никто не хотел браться, – однажды решенные трудные задачи определили в нем победителя. Квана Бонруд (Quanah Bonrud) из Enthusian, талантливый специалист и руководитель в области сетевых технологий, говорит о том же, советуя: «Делайте то, от чего отказываются другие, и делайте это хорошо».

В то же время мы обнаружили, что эти менеджеры сделали свое имя на круговой пробежке, но они всегда выбивали по два очка и знали, как вовремя оказаться на базе. Очевидно, этим менеджерам удалось сбалансировать самые сложные назначения с более простыми, что позволило им наращивать победы квартал за кварталом, постоянно добавляя значимости своему положению.

Как заставить заработать команду – контроль «пещерных людей»

Работая в командах, мы тратим очень мало времени, изучая то, как заставить людей работать вместе. Конечно, мы обсуждаем лидерство,

[1] Корейская компания, которая является одним из самых быстро растущих производителей автомобилей.

говорим о вложениях и делаем все возможное, чтобы продвигать четкие и весомые цели. Однако почти половина корпоративной инициативы никогда не доходит от собрания до воплощения и более 83% корпоративных неудач вызваны не внешними обстоятельствами, а простой ошибкой внутри. Очевидно, наши познания о создании эффективной команды недостаточны.

Без усилий не будет сцепления. Мы опять вернемся к пробуксовке. Чтобы добиться эффективной командной работы в корпоративной среде, есть несколько условий:

1. Сначала мы должны создать импульс в установлении значимых целей и процессов.
2. Затем нужно понять характеры тех, с кем мы работаем. Что ими движет? Как мы можем активизировать их на трату времени ради общего дела? Как уберечься от постоянно отнекивающихся людей и подрывников энергии, чтобы они не погубили проект?
3. Наконец, необходимо создать среду, в которой каждый индивидуум отчитывался бы не перед лидером, а перед командой; чтобы проект стал самодвижущимся, а не постоянным сизифовым трудом.

Хорошо, план ясен. Теперь подумаем, как нам его воплотить.

Лоренс Хотон (Laurence Haughton) подробно писал и рассказывал о командах, работе и том, как довести дело до конца. В своей книге «It's Not What You Say... It's What You Do – How Following Through at Every Level Can Make or Break Your Company» он предупреждает об опасности, исходящей от «пещерных людей». Да именно *пещерных*, CAVE – Citizens Against Virtually Everything (обыватели против мира). Согласно Хотону, «пещерные люди» есть в каждой организации, они убивают личную заинтересованность, распространяют негатив и создают провал:

> *Наши тела имеют иммунную систему, которая атакует все новое и незнакомое, а организации имеют свой собственный автоиммунный отклик (тех самых «пещерных людей»), атакующий все новые идеи и смену направления. Поэтому любой лидер (как врач, который готовит больного к трансплантации) должен предпринять шаги, чтобы обезоружить эти антитела в человеческой форме.*

Как утверждает Хотон, план начинается с удерживания всех «пещерных людей» на расстоянии от проекта, *пока* вы не добились хотя бы начального успеха. Не стоит рисковать, оставляя их поблизости, потому что такие сотрудники убьют проект и разрушат энтузиазм других служащих.

Довольно странно, но как бизнес-консультант Хотон доказывает, что многие компании позволяют «пещерным людям» убивать проекты, хотя видят исходящую от них угрозу.

> *Меня приглашали в компании уже после того, как все начинало идти совершенно не так и управление утратило инициативу*

или находилось на последнем издыхании. Не могу передать, сколько раз я слышал: «Я знал, что такой-то может убить нашу заинтересованность». «Но если вы знали это, – думал я про себя, – почему же вы оставили их в команде?»

Сначала может показаться некомфортным или неловким работать в обход «пещерных людей», но если вы действительно собираетесь создать нечто новое, добиться сцепления и продвинуться вперед, такие действия естественны.

Другие особенности характеров: преданные и покладистые

Как насчет других людей, участвующих в вашей команде? Как понять их и создать для них стимул для выработки энергии и импульса, необходимого для успеха?

Один из способов заняться этим – рассортировать членов команды на две категории: *преданных* и *покладистых*.

Представьте, что в вашей команде две группы, каждую из которых попросили представить руководству бизнес-план команды. Руководство его рассмотрит и решит, одобрить или нет.

Член команды «преданных» приносит план в офис руководителя и спрашивает секретаря, свободен ли он. Узнав, что он или она находится на совещании, которое завершится через пять минут, член преданной команды решает подождать, пока руководитель не освободится. Когда руководитель выходит с собрания, «преданный» вручает план в его руки со словами: «Спасибо за то, что прочитаете это. Это много значит для нас, и мы ждем ваших соображений».

Член команды «покладистых», напротив, решает не ждать. Он просто передает конверт секретарю руководителя и уходит, не давая никаких пояснений, не демонстрируя никакого энтузиазма, даже не требуя помощи секретаря.

«Преданные» сами продвигают проект. В них есть страсть. Они любопытны и готовы к ответственности.

«Покладистые» просто плывут по течению. Они могут присутствовать физически, однако их сердца и умы находятся в другом банке. Они будут выполнять минимально необходимый объем работ, чтобы оправдать свое участие, но не будут вносить новые идеи или поддерживать старые с энтузиазмом.

Когда вы узнаете, кто в какой команде находится, можете начинать работать и создавать для них мотивацию. Подумайте об этом в следующих шагах:

1. Сначала свяжите «пещерных людей» – не позволяйте им оказаться рядом с проектом.

2. Далее определите, кто является «преданным», а кто – «покладистым». Затем добейтесь начальных успехов с первыми и продемонстрируйте этот успех вторым. Многие сотрудники перейдут из своего статуса «покладистых» в разряд «преданных» после очевидного успеха. Вы увидите, что импульс, созданный в результате перехода в ранг «преданных», будет просто невероятным.

После каждого успеха найдите время отпраздновать и продемонстрировать, что все могут сыграть свою роль в создании еще большего успеха.

Технологии для усиления контроля и создания сцепления

Как менеджера вас часто будут просить объединить команды из разных отделов, где ваше влияние поддерживается не собственной мощной базой, должностью или ролью, а силой ваших идей и возможностью сплачивать людей ради общей цели. Часто такие специальные команды создаются в поддержку проектов, инициированных старшими менеджерами, преследующими свои цели, например снижение стоимости, инновации, новый продукт или исследование. Добиться ответственности в группе, характеры членов которой вам не знакомы и трудно понять, какая им нужна мотивация, часто бывает трудной задачей. В этом случае мощную роль начинают играть блоги и Википедия, которые теперь гораздо проще задействовать.

Как вы, наверное, знаете, блоги позволяют своим владельцам делиться высказываниями, изображениями и медиа-информацией, предлагая читателям диалог. В блогах можно оставлять свои отклики. В Википедии все могут редактировать страницу и улучшать ее содержимое.

Википедия – это порождение объединившихся для усовершенствования кода разработчиков программного обеспечения. Она была популяризирована посредством Wikipedia.com. Википедия постоянно совершенствуется. И блоги, и Википедия часто используются в качестве бизнес-инструментов некоторыми современными организациями. 10e20, студия веб-дизайна в Нью-Йорке, решила запустить блог для своего проекта, требуя от служащих отчет о проделанной работе дважды в день. В течение первых шести недель в такой системе десять новых проектов завершили раньше срока. (Как часто это случается в *вашем* офисе?) Блоги сыграли ключевую роль. Возможность прочитать о трудностях и успехах других участников вдохновляет.

Блоги помогают членам команды ощутить импульс, остаться во взаимодействии с сообществом между совещаниями, по-настоящему обдумать, увидеть и усовершенствовать вклад других. Блоги также обеспечивают прозрачность проектов для тех, кто их спонсирует, но не участвует непосредственно. Высшее руководство, которое не может присутствовать на каждом совещании, способно в любое время выйти в сеть, чтобы посмотреть отчет о состоянии и присоединиться к обсуждению.

Эти невероятно простые технологии содействуют старым добрым методам необычайно удобным для всех участников образом.

Сохранение сцепления

Без сомнения, создание сцепления требует усилий, но вознаграждение велико. Наши компании становятся лучше, когда мы перестаем «греметь посудой», чтобы заняться действительно важными вещами.

Залатывая брешь «Знание вместо Действия», меняя приоритеты работы при помощи MVA, находясь в поисках способов для построения соединительных мостов между менеджерами или отбирая команду, в которой «преданные» должны победить «покладистых», вы действуете гораздо эффективнее, чем окружающие вас люди. Сцепление, которое вы развиваете и хотите сохранить, поможет вам двигаться дальше гораздо быстрее, чем вы мечтали.

2

Вселенная Менеджера

Взаимоотношения как итог любого бизнеса

Что представляет собой самое серьезное препятствие, с которым ежедневно приходится иметь дело менеджеру среднего звена?

Некоторые ответят: «Деньги». Другие могут сказать: «Продукция». Остальные ответят: «Стратегии, модели предприятий, организационные планы или корпоративное видение».

Все из выше перечисленного, конечно, важно. Все это инструменты, которые нужны для понимания и изучения того, как добиться превосходства в преследовании своих целей и целей компании. Но *люди*, с которыми вы работаете, и взаимоотношения с ними важнее любого из этих инструментов.

В конце концов, вас снабдили бизнес-инструментами – деньгами, продукцией, услугами, стратегиями и всем остальным – именно благодаря тому, что вы сделали для и совместно с другими людьми в организации. Возможно, одна из ваших *индивидуальных* особенностей – способ взаимодействия с другими, совместной работы с ними над решением проблем, способность слушать и учиться, учить и руководить, аргументировано высказываться против, направлять свой энтузиазм – убедила руководство в том, что у вас есть все, что нужно для управления. А управление заключается в мотивировании окружающих людей на совместную работу ради общего блага.

Поэтому «умение работать с людьми» – это не «слабая составляющая» менеджмента, гораздо менее важная, чем «сильная составляющая», например финансовый анализ, маркетинговая стратегия и корпоративное право. Умение работать с людьми – это *суть* менеджмента, без которой все остальное – пустой звук.

Есть глубокая ирония в том, что мы можем точно оценить прибыли в бизнесе, результаты, клиентов и все, к чему прикасались, но не можем

этого сделать с самым главным – отношениями. Конечно, мы храним контакты в Outlook, Blackberry или Treo, но ценим ли по-настоящему те взаимоотношения, которые они представляют? Анализируем ли, где сталкиваемся с ними? Выделяем ли ресурсы своего времени и энергии на то, чтобы их улучшить?

Вдохновленные менеджеры изучают свои взаимоотношения, как астрономы изучают звезды на небе. Есть звезды, которые ярко сияют, и есть почти невидимые глазу. Одни выходят из равновесия, другие – наоборот. В какой-то момент потухшая звезда может стать причиной такого грозного феномена, как вспышка сверхновой звезды. А новая звезда часто становится ведущим игроком в вашей системе.

В этой главе вы узнаете, как составить карту взаимоотношений, которые образуют вашу Вселенную Менеджера, а также понять их относительную важность, измерить прогресс в них. Вы откроете способы улучшить и укрепить такие взаимоотношения. Это простая система поможет вам идентифицировать свои проблемы и решить, на чем сфокусировать свою энергию. Вы научитесь визуализировать сильные и слабые стороны сетевых отношений и, применив уроки из этой книги, сможете оценить, насколько отношения изменились в лучшую сторону.

Как составить карту Вселенной Менеджера в пять шагов

Следующее упражнение, которое мы называем «Вселенная Менеджера», имеет несколько способов применения. Оно может быть использовано для разметки сети ключевых отношений, вовлеченных в вашу повседневную деловую жизнь. Его также можно применить в более специфических целях. Например, вас попросили создать межведомственную команду, чтобы помочь запуску нового важного продукта. Вы захотите создать карту Вселенной Менеджера, специально привязанную к этому проекту, чтобы использовать ее для анализа отношений, от которых зависит успех и провал.

Вот пять шагов, которые вам понадобятся для создания собственной карты Вселенной Менеджера:

1. В центре листа бумаги нарисуйте круг, который символизирует вас (да, в целях этого упражнения вы должны находиться в центре – поздравляем).
2. Затем нарисуйте кольцо из шести-десяти кругов вокруг первого круга (представьте это себе как планету со спутниками). Каждый круг представляет важного участника в вашем успехе – индивидуума или группу людей, на которых вы можете положиться и которые могут определить ваш успех. Почему от шести до десяти? Это число *ключевых* участников, с которыми взаимодействуют большинство ме-

неджеров. Если вы думаете, что их всего два или три, то, возможно, забыли некоторые важные связи. Если вы думаете, что их от 12 до 15, то, возможно, завязли с отношениями, которые гораздо менее важны. Устраните некоторые из них, чтобы получить более четкое представление.

3. Заполните внешние круги именами ключевых участников. На примере, показанном на рис. 2.1, вы видите, что один менеджер (будем называть его Джо) включил непосредственного босса, босса своего босса (директора по производственным вопросам), некоторых начальников компании (начальника производства, начальника информационной службы и вице-президента по маркетингу), двух непосредственных подчиненных (менеджера по продукции и управляющего службой сервиса) и две важные внешние группы – клиентов и непосредственного поставщика (Owens Company). Почему эти девять? Это люди, которые больше всего влияют на ежедневный успех Джо, – люди, в чьих руках сосредоточены ключевые ресурсы. Именно они могут дать добро или отказать в поддержке для достижения важных целей, которые помогут или помешают движению Джо к этим целям.

4. Далее для каждого участника укажите его рейтинг значимости для вас в терминах делового успеха по шкале от 1 (наименее важный) до 10 (самый значимый). Это первое число, которое указано в каждом круге участника на рис. 2.1. В случае Джо его босс и клиенты наиболее важны (оба оценены на 10), а ребята из Owens Company наименее значимы из всех фигур, отмеченных на карте (рейтинг 3). Если какой-то участник имеет рейтинг 1 или 2, вы можете удалить его с карты.

Рис. 2.1. *Вселенная Менеджера*

5. Наконец выставьте оценку текущего качества отношений с этими участниками по той же шкале от 1 до 10. Как вы можете видеть, у Джо самые лучшие отношения с управляющим службой сервиса (10), но весьма проблематичная связь с руководителями босса (всего 2).

Теперь, когда у Джо есть карта своей Вселенной, он может по-настоящему начать думать о том, на чем необходимо сфокусировать свою энергию и чему добавить больше значимости. Вот некоторые специфические способы, которыми Джо может использовать карту Вселенной Менеджера:

- Подумайте обо всех отношениях, включенных в карту. Построены ли они на доверии? Понимаете ли вы их? Каким был ваш последний контакт? Что вы можете сделать, чтобы придать значимость участнику и помочь ему или ей добиться своих целей.
- Сфокусируйтесь на трех взаимоотношениях, которые являются наиболее важными для вас (для Джо это его босс, клиенты и директор по производственным вопросам компании). Сколько времени вы посвящаете этим отношениям? Случалось ли, что вы игнорировали одни или несколько из них (возможно, из-за личной антипатии или страха)? Работали ли вы над тем, чтобы понять инересы, цели, предпочтения и мотивацию ключевых участников.
- Определите три взаимоотношения, которые являются самыми слабыми и проблематичными (для Джо это директор по производственным вопросам, начальник производства и босс и производственный менеджер в одной связке – рейтинг обоих составляет 6). Какие причины лежат в основе проблем этих взаимоотношений? Что вы можете сделать на этой неделе, чтобы укрепить связи с каждым из участников? Как изменение в поведении (как с их, так и с вашей стороны) может свидетельствовать о том, что проблемы решены и отношения строятся на прочной основе?

Как вы можете видеть, такую карту можно использовать, чтобы помочь себе разработать план для организации и улучшения вашей сети критических отношений.

Ниже мы исследуем семь *точек вдохновения*, которые помогут вам добавить значимости отношениям с теми, кто вас окружает. Затем вы можете вернуться к своей карте и заново оценить взаимоотношения. Со временем числа, представляющие силу этих отношений, должны вырасти.

Как и когда использовать карту Вселенной Менеджера

Поскольку отношения в бизнесе постоянно меняются, вы захотите периодически использовать систему разметки Вселенной Менеджера, чтобы отслеживать динамику изменений. Вы также можете использо-

вать ее в особых целях. Подобная карта – жизненно необходимый инструмент, когда вы:

- чувствуете себя потерянным, подавленным, разочарованным и смущенным конфликтующими требованиями вашей работы;
- вовлечены в стратегическое планирование, расчет перспективной сметы или начинаете новый проект;
- подвержены таким важным внешним изменениям, как реорганизация компании, слияние или приобретение;
- имеете дело с новыми участниками: боссом или группой непосредственных подчиненных;
- вступаете в новую роль после повышения, значительного скачка по служебной лестнице или перехода в новую компанию.

Во всех этих обстоятельствах карта может стать мощным способом организовать взгляд на сеть взаимоотношений, которые влияют на вашу работу. Это может помочь вам нацелиться на отношения, которые наиболее важны (и избежать траты энергии на менее значимые), определить самые сложные отношения (и спланировать их улучшение), а также уберечь вас от потери из виду отношений, которые важны, но могут восприниматься как само собой разумеющееся. Час, потраченный на разметку и анализ карты, может дать вам более четкую перспективу работы и возросшее чувство контроля над разрозненными элементами.

Та же стратегия разметки может быть адаптирована для более широких целей карьерной стратегии и планирования жизни. Вы создадите карту, которая включает основных участников, оказывающих влияние на вашу жизнь в целом, а не просто на успех при нынешней должности.

Например, предположим, Джо рассматривает новое назначение по службе в своей компании, которое подразумевает переезд из Калифорнии на Западное побережье США. В состав ключевых участников процесса принятия этого решения могут входить:

- жена Джо (которой придется оставить собственную работу в Калифорнии, если Джо захочет осуществить свою мечту);
- дети Джо, в возрасте десяти и двенадцати лет (на чей стиль жизни повлияет изменение карьеры Джо);
- коллеги в компании (с которыми Джо может продолжать работать после переезда и чья помощь крайне важна для успешного перехода);
- деловой наставник Джо, Рон (чьи советы и мудрость Джо ценит).

Прежде чем принять какое-либо решение относительно предполагаемого карьерного изменения, Джо захочет подумать обо всех этих отношениях. Знает ли он, как каждый из участников отреагирует на переезд? Какой уровень поддержки (или сопротивления) может он ожидать от них? Потратил ли он время на то, чтобы остаться уверенным, что каждый

из участников знает о его мечте, понимает все за и против и может предложить значимую помощь, совет и руководство?

Карта Вселенной Менеджера как инструмент коммуникаций

Карта Вселенной Менеджера может быть полезна для личного планирования и разработки стратегий, но, поделившись ею с коллегами по работе, вы можете сделать эту карту еще более мощным инструментом. Она согласуется с прозрачностью, что, я надеюсь, позволит вам получить более глубокие и четкие знания о мире, в котором вы живете.

Один из тех, с кем вы можете поделиться картой, – ваш босс. Нарисуйте свою Вселенную так, как вы ее понимаете, и покажите своему боссу, объяснив ее цели и значение. Попросите его или ее отреагировать и прокомментировать. Вы можете быть удивлены тем, что услышите. Например, босс может абсолютно не согласиться с людьми или группами людей, которых вы перечислили в качестве участников: «Зачем вы тратите время, беспокоясь о Кэти из IT? Ее отдел – не ваша проблема. Если бы я был на вашем месте, то сосредоточился бы на Раджиде из финансового отдела. У него в руках финансовые ресурсы, и я слышал, что он планирует урезать наш бюджет на следующий год».

В других случаях босс может иметь отличные от ваших взгляды относительно сильных и слабых сторон отдельных взаимоотношений: «Почему вы оценили отношения с Джерри из маркетингового отдела на 2? Я думаю, что вы двое отлично ладите. Конечно, он всегда недоволен и вечно жалуется, но в этом весь Джерри. Вы должны услышать, что он говорит о *других* руководителях отделов – он жалуется на них гораздо больше, чем на вас!» В зависимости от своих отношений с боссом вы можете показать ему только список контактов и то, насколько они важны, но не делиться их уровнем силы и слабости.

Отличный вопрос, который вы можете задать боссу: «Как я могу стать более значимым для людей из моей Вселенной?» Исходя из своего уникального видения босс может предложить другой взгляд, который углубит и обогатит ваше понимание того, из чего именно состоит успех вашей работы. Возможен такой вариант: «Из-за финансового давления, под которым мы сейчас находимся, ребята из производственного отдела не слишком сосредоточены на улучшении качества продукта. Их основная цель – как можно скорее выпустить товар. И если вы сможете заставить завод работать 24 часа 7 дней в неделю, они будут счастливы, поверьте мне».

Упражнение «Вселенная Менеджера» – также очень полезный инструмент, чтобы помочь тем, кто вам подчиняется. Когда к команде присоединяется новый человек, одного из ваших непосредственных подчиненных продвинули, он переходит на новую должность или когда член

команды чувствует разочарование и начинает буксовать, предложите ему или ей создать собственную карту. Или вынесите это упражнение на одно из собраний команды и пригласите всю группу к обсуждению полученных результатов.

Это упражнение особенно полезно после реорганизации. В большинстве компаний служащим предлагают памятку, где описаны новые для подчиненных отношения. Иногда они включают организационные графики, дополненные линейками и пунктирами, примерно демонстрирующими основные связи между индивидуумами и отделами. Однако в этих графиках не указано, где кроется сила, какие *неформальные* отношения могут оказаться важными и кто будет иметь наибольшее влияние на ваш успех. Работа над упражнением разметки Вселенной Менеджера со своей командой после реорганизации поможет вам объединить данные из нескольких источников на одной карте важнейших отношений, которую выработали все вместе, что поможет отделу с большей легкостью приступить к работе, когда осядет пыль от суеты реорганизации.

Вселенная вашего босса

Некоторые менеджеры не могут свыкнуться с мыслью, что у их боссов есть свои недостатки. Они рассчитывают, что боссы окажут поддержку в их начинаниях, ответят на вопросы и предложат решение проблем. Когда этого не происходит (или происходит, но лишь частично, неэффективно или слишком поздно), менеджеры среднего звена разочаровываются, падают духом и злятся.

Эти ожидания и реакции можно понять. Но они нереалистичны. Во времена корпораций с оперативной системой управления менеджеров учили верить: «Босс всегда прав». Сейчас умные менеджеры следуют новому правилу: «Босс всегда прав, *но и у него есть право на ошибку*». Осознав это, вы сможете начать справляться с чередой несовершенств своего босса и найти способы работать счастливо и продуктивно, невзирая на них.

Позволив боссам некоторую слабость, мудрые менеджеры создают среду, где взамен могут получить больше мобильности. Они не зацикливаются на том, является ли верным каждое утверждение или политика начальника, сосредотачиваясь на обеспечении условий, при которых окружающие их люди, включая собственного босса, смогут стать успешными.

В мире бизнеса ничто не может сравниться с довольным боссом. Когда босс счастлив, звучит музыка, воздух свеж, а еда становится вкуснее. Единственное, что имеет значение, одна из самых важных вещей, которую должен выяснить каждый менеджер, – это способы, которыми можно помогать успеху босса.

Однако это проще сказать, чем сделать. Для многих менеджеров, опрошенных нами, самая большая проблема – определить потребности

боссов. Самый лучший совет по данному вопросу дал Джо Рипп (Joe Ripp), бывший вице-председатель AOL и нынешний президент и заведующий производством Dendrite, мастер общефирменных продаж и поставщик маркетинговых решений. Джо советует: «Если вы поможете своему начальнику решить проблемы его босса, ваш непосредственный руководитель будет выглядеть более успешным. Облегчая жизнь людей, стоящих выше на карьерной лестнице, вы одновременно облегчаете свою жизнь».

Обратите внимание на ключевой аспект исследования Риппа: начните со своего босса, но при этом держите в перспективе и его непосредственное руководство. Если вы поможете боссу достичь успеха с его начальством (не в обход, а совместно), то действительно совершите нечто стоящее. Вы сосредотачиваетесь на вопросах, которые наиболее важны на верхних уровнях компании – для тех, от кого можно получить наибольшее признание, власть в рамках фирмы и позволение осуществить все остальные ваши мечты и цели.

Возможно, вы сможете увидеть, куда это ведет. Чтобы лучше понять желания вашего босса в его стремлении к успеху, попробуйте нарисовать карту Вселенной Менеджера с точки зрения своего руководителя. Поместите босса в центр и набросайте сеть взаимоотношений, которые важны для его успеха. Отметьте важность и качество каждой связи, основываясь на собственных наблюдениях взаимодействий между ними. Проанализируйте карту с точки зрения босса. Каковы самые важные точки фокуса в сети? Какие отношения являются наиболее проблематичными? Затем соотнесите ответы со своими действиями. Что вы можете сделать, чтобы укрепить отношения босса с участниками его Вселенной? Как вы можете помочь ему выглядеть умнее, эффективнее, креативнее, мощнее и успешнее?

Все предпринятые в ответ на эти императивы шаги помогут вашему руководителю стать более счастливым, от чего, соответственно, напрямую выиграете вы и члены вашей команды.

Если ваш босс по-настоящему верит в прозрачность, вы можете даже поделиться с ним или с ней своим ви́дением его Вселенной, сделав это основой ценного диалога относительно вашей роли в ней. Пусть босс исправит, расширит и прояснит карту в соответствии со своей точкой зрения. Если это невозможно, используйте карту, которую нарисовали сами, в качестве путеводителя. Самое главное – постоянно укреплять свое понимание того факта, что сделать так, чтобы ваш непосредственный начальник выглядел достойно и чувствовал себя хорошо, – хитрейшая (и, в конечном итоге, самая корыстная) стратегия, которую может осуществить любой менеджер среднего звена.

Как наладить связи между участниками сети

Итак, в этой главе мы говорили о важности сети участников, не применяя часто неверно истолковываемое понятие «*налаживание связей*».

В этом разделе мы поговорим о налаживании связей в надежде предложить новый взгляд, который поможет вам заставить работать эту важную карьерную практику на вас.

Но сначала небольшая история.

Сейчас все принимают электронную почту как должное, и если мы с вами похожи, то вы тоже часто забываете очищать свой ящик. А вот мой друг Брайан Ту познакомился с электронной почтой гораздо раньше многих из нас – еще в 1990 году.

Брайану было примерно 14 лет в то время, когда его отец завел для него e-mail-аккаунт. В течение нескольких лет Брайан мог переписываться по электронной почте только со своим отцом. Это было забавно, потому что можно было просто выйти в холл и поговорить с папой лицом к лицу. Брайан понятия не имел о расцветающей мощи электронной почты.

В старших классах Брайан стал общаться посредством электронной почты с другими ребятами. С каждым новым e-mail-другом мощь этого средства в глазах Брайана росла. У друзей были свои друзья, классные шутки, слухи, истории начали циркулировать в киберпространстве. Когда, будучи второкурсником, Брайан получил e-mail-адрес симпатичной девушки, Интернет перешел для него на совершенно новый уровень значимости!

Брайан узнал жизненно важную вещь о связях: каждое новое добавление к любой сети увеличивает итоговую ценность всех ее участников. То же было и с факсами (чем больше офисов оснащено факсами, тем больше возможностей для использования этих устройств), а сто лет назад – с телефонами.

Это же касается вашей личной деловой сети. Чем больше и шире она становится, тем сильнее возрастает ее ценность – не только для вас, но и для каждой звезды в этой Вселенной.

Удобство связи с участниками, которых вы определили при создании своей карты Вселенной Менеджера, – это только начало в определении вашей деловой сети. Если число участников варьируется от восьми до десяти, то вторичные узлы сети могут насчитывать от 30 до 50, третичные – несколько сотен, а узлы, которые являются не более чем точками света, с которыми вы взаимодействуете только раз в год и менее, – доходить до бесконечности.

В центре этой постоянно растущей сети находится солнце – вы играете самую важную роль. Только в ваших силах создать и сохранить связи, которые объединяют всех этих членов в одну живую сеть. Поместив звезду из одного сегмента сети во взаимодействие со звездой из другого отдаленного квадранта, вы предложите им возможность совместно вырабатывать свет и энергию, чтобы создать новую ценность, которую невозможно получить в одиночку.

Когда говорят о налаживании связей, чаще всего подразумевают людей, торгующих бизнес-карточками или связывающихся друг с другом для

получения рекомендации. Это одна составляющая, однако связи стоит воспринимать и в качестве *дополнительных узлов*, которые затем *превращаются* в дополнительную ценность.

Мой друг Джон Култер (John Coulter) – специалист по связям. Он живет в Чикаго, где 26 лет работал со своим лучшим другом по колледжу Джимми де Кастро (Jimmy deCastro), создавая крупнейшую радиогруппу в стране. Их AM/FM-группа насчитывала более 450 станций, когда они продали ее компании Clear Channel в 2000 году. Сейчас Джон работает консультантом, бóльшую часть своего времени помогая предпринимателям в области СМИ на ранних стадиях. Одна встреча с Джоном – и вы понимаете, что он – мощная сила, его оптимизм и энергия вдохновляют.

Как можно догадаться, зная о его солидном бизнес-опыте, связи Джона обширны. Позвоните ему, если вам нужен рекрутер – у Джона их 12. Упомяните, что вы собираетесь в Цинциннати, и он выдаст имена трех торговых представителей, полдюжины контактов из Procter&Gamble, два главных ресторана и номер телефона отличного автосервиса.

В активе Джона отличная память. Но настоящее могущество обеспечивает Джону тот факт, что он знает, что именно нужно его контактам, что они пытаются сделать, и помогает связать их с нужными в той или иной ситуации партнерами.

Для таких людей, как Джон, налаживание связей означает *давать*. Когда он встречает кого-то нового, вместо того чтобы искать направления или выгоды от взаимообмена, Джон задает себе один вопрос: «Что нужно этому человеку и как я могу помочь?»

Если у кого-то рождается деловая идея, Джон не пытается играть роль критика (он принимает тот факт, что большинство понятия не имеют, какие действия сработают, а какие нет – истина, которая становится тем очевиднее, чем дольше вы работаете в любом бизнесе). Он становится наставником для этого человека: «С кем я могу вас познакомить, кто бы заинтересовался этой идей? Вот несколько фамилий». Чем бы вы ни занимались, Джон поможет вам достичь этого быстрее. И с каждым контактом законы кармы повышают собственную ценность и успех Джона.

Налаживаем связи, учитывая потребности членов сети

Как мы строим отношения с такими людьми, как Джон, становясь более значимыми узлами в сети? Оказывается, главное – *идти навстречу потребностям людей*. Если мы так делаем, предоставляя другим то, что важно для них, наши потребности тоже удовлетворят (в конечном итоге, если не сразу).

Люди, которые верят в эту философию связей, работают не только при условии равного взаимообмена. Они дают, потому что испытывают удовольствие от этого, зная, что в мире есть способ разделения вознаграждения.

Конечно, узнать, *как* и *что* давать другим людям в вашей сети, не всегда просто. С людьми, которые являются постоянной ее частью (фиксированные звезды вашей Вселенной), у вас есть возможность общаться, делиться, исследовать и учиться тому, что важно для них. С новичками или поверхностными знакомыми может потребоваться интуиция или догадки.

В общих чертах деловые люди ищут три типа предложений.

Первый тип – шаги, которые *принесут им прибыль*. Например, вы можете:

- познакомить их с потенциальными клиентами;
- познакомить их с потенциальными членами команды, которые могут помочь заработать деньги;
- подать идеи насчет продукции и услуг или совместно осуществить мозговой штурм;
- обучить их возможным моделям предприятий – показать, чему они могут научиться у вашего бизнеса;
- отстаивать их интересы. Можно опубликовать лестный отзыв в газете или письме редактора в журнале торговой индустрии. Или просто отправить электронное письмо их боссу со словами благодарности за отличную работу, которую они для вас сделали.

Второй тип поможет им *сэкономить деньги*. Вы можете:

- познакомить их с новыми поставщиками;
- поделиться опытом своих деловых операций и/или процессов;
- помочь им найти пути создания неденежных способов поощрения, стимулирования и вознаграждения для своих служащих и поставщиков;
- предложить вести переговоры по важным сделкам от их имени;
- показать им способы стать более продуктивными, эффективными.

Наконец есть предложения, которые *облегчат их жизнь*. Например, вы можете:

- научить их, как лучше применять технологию;
- направлять их при покупках и принятии решений;
- помочь спланировать мероприятие;
- создать подборку статей или предложить исследование, релевантное их бизнесу, – другими словами, помочь чему-то научиться;
- направлять, мотивировать и вдохновлять их.

По-настоящему разобравшись со своими контактами, вы начнете понимать, где их потребности подпадают под эти категории. Если вы этого не знаете, спросите членов своей сети: «Что для вас важнее всего в настоящий момент – найти больше клиентов или сократить расходы? Провести больше времени с членами команды или с поставщиками? Какие проблемы мешали вам уснуть сегодня ночью? Чем я могу вам помочь?»

Когда будете уверены, что понимаете проблему, проясните ситуацию: «Верно ли, что сейчас вы больше всего заинтересованы в поиске талантливых служащих?» Это очень важный шаг, потому что любое решение, которое вы предложите, ничего не значит, пока по-настоящему кого-то не касается.

Если вы отдаете реальную ценность, люди будут чувствовать взаимность (человеческий инстинкт) и в конечном итоге вернут эту ценность вам или другим в сети с процентами.

В поиске узлов

Если вам нужна помощь в построении персональной сети, загляните на один из известных «общественных сетевых» сайтов. Дэн Энгель успешный предприниматель из Санта Барбары, штат Калифорния, использует LinkedIn (*www.linkedin.com*) для сбора и подключения новых узлов. Как член LinkedIn вы можете добавить собственные связи и получить доступ к *другим* связям. Трудно переоценить, насколько это может оказаться полезно, когда вам необходим определенный контакт. Например, вы (член LinkedIn) заинтересованы в разговоре с лицом, занимающимся маркетингом продукции Pop Secret в General Mills. Вы можете зайти на сайт LinkedIn, найти его в списке General Mills, и если вы строите свою сеть, то, вполне возможно, найдете друга, который работает в General Mills и знает подходящего менеджера.

Можете даже присоединиться к *моей* сети в LinkedIn. Просто зайдите на *www.linkedin.com*, найдите меня и следуйте указаниям. Я буду рад, если вы станете частью моей личной Вселенной.

Потребность в скорости

Сеть с мощными узлами бесполезна, если вы не пытаетесь осознать весь ее потенциал. Однако чем больше узлов вы добавите, тем более значимой становится временная привязка. В сутках не достает времени, чтобы поддерживать большую сеть обычным образом. Следовательно, вам нужно добавить к своей сетевой программе еще одно измерение – скорость.

Директор голливудской студии Джефри Каценберг (Jeffrey Katzenberg) овладел искусством скоростной сети. На его счету бóльшая часть успеха студии Disney периода 1980-х и 90-х годов. Он основал DreamWorks

SKG со Стивеном Спилбергом и Дэвидом Геффеном и затем продал студию Paramount. Каценберг давно известен своими близкими отношениями с творческим сообществом Голливуда. Вы можете удивиться, как такой занятой человек мог создать и взрастить свою систему отношений (представляете диаграмму *его* Вселенной Менеджера?!), покоряя высоты Голливуда.

Если вы когда-либо увидите его за завтраком, то кое-что поймете. В году, где 260 рабочих дней, Джефри Каценберг может найти время для 750 встреч за завтраком. Да, это кажется невозможным, но такие люди, как Каценберг, живут за гранью привычных ограничений.

Вот как это работает. Каждое утро Каценберг начинает дела в углу гостиной одного из фешенебельных отелей Лос-Анджелеса. Здесь он проводит три встречи за завтраком в течение одного часа, по 20 минут на каждую. Верите или нет, мои друзья, которые с ним встречались, говорят, что *никогда* не ощущали никакой спешки.

Вы приходите в назначенное время (не смейте опаздывать), и вас провожают к столику Каценберга. Магнат приветствует вас и убеждается, что вы чувствуете себя комфортно. Появляется официант. Вы делаете заказ. Каценберг – нет. Официант уходит, и Каценберг спрашивает: «Чем я могу вам помочь?» Пока вы отвечаете, излагая свой сценарий, бизнес-план или другие концепции, возвращается официант с вашим завтраком и небольшим завтраком для Каценберга.

Через 15 минут после начала завтрака и всего вышеизложенного вы съедаете последний кусок, появляется официант, чтобы убрать столик, а Каценберг воспроизводит ваши потребности, предлагая то, что он может сделать, и поднимается, чтобы тепло попрощаться с вами. Когда вы уходите, официант быстро обновляет столик. Прибывает новый гость.

Конечно, стратегия сжатия времени Каценберга дает переговоры, которые сильно отличаются от обычных деловых. Никаких пустых разговоров. Никакого промедления с выбором омлетов. Никаких обсуждений последних сплетен. Сразу переходим к делу! Ограничивая время каждой встречи 20 минутами, Каценберг общается с гостями исходя из того, что *его время крайне ценно*. Результат: трое посетителей целый день бегают по Лос-Анджелесу, при случае рассказывая всем заинтересованным, с кем они только что завтракали. А между тем Каценберг выжал максимум из своего времени и рассмотрел три отдельных деловых вопроса за период времени, который другие тратят на один.

Возможно, вы не сможете напрямую применить скоростную стратегию Каценберга. У большинства людей нет тысячи знакомых, жаждущих 20-минутного кусочка временного пирога. Некоторые из ваших деловых коллег могут даже оскорбиться, если вы отправите их из-за стола после 17-минутного разговора. Однако концепция скоростной сети важна и легко применима с подходящими настройками под личные обстоятельства.

Здесь нет определенного порядка, просто набор идей для скоростной сети, которые вы можете захотеть испробовать:

- *Никогда не ешьте в одиночку*. Бестселлер Кейт Феррацци (Keith Ferrazzi), имеющий то же название[1], является блестящим руководством к построению сети. Конечно, книга намного глубже, но само название уже дает нам важный урок. Вместо того чтобы жевать рогалик за своим столом или уминать сэндвич за стойкой в гастрономе, превратите завтраки и обеды в возможность обменяться новостями и идеями с коллегами, клиентами, заказчиками или поставщиками. Это что-то вроде «преломления хлеба» с людьми, которое помогает установлению товарищеских и доверительных отношений и делает прием пищи отличной возможностью познакомиться с кем-то еще.
- *Протяните кабель*. Электронная почта, мгновенные сообщения, ведение блогов, подкасты – все это мощные инструменты увеличения ценности того, что можно назвать простоем (ежедневные поездки на работу из пригорода и обратно, бег трусцой, ожидание рейса, время в приемной у доктора, дальше можете продолжить сами) и временной связи в те определенные пяти- и десятиминутные отрезки времени, когда желание и возможность совпадают.
- *Реагируйте немедленно*. Когда получаете послание, телефонный звонок, электронное сообщение или письмо от кого-то из вашей сети, отвечайте сразу же, пока еще силен импульс, послание ясно, а значимость – наивысшая. Не поддавайтесь суете, складывая все это в кучу на углу стола и рассчитывая в ближайшем будущем найти возможность выделить больше времени, чтобы ответить «должным образом». Сразу же напишите импровизированный ответ, который содержит 90% того, что нужно сказать. Это более ценно – и будет оценено больше, чем 100-процентный ответ через две недели.
- *Следуйте за массами*. Воспользуйтесь преимуществом корпоративных собраний, отраслевых совещаний, семинаров и мастер-классов, а также других специальных событий, где можно встретить много ключевых персон вашей сети. Посещайте вечеринки, выступления и презентации, чтобы иметь возможность собрать больше информации и обменяться новостями с 15–50 важными людьми за гораздо меньшее время, чем то, что вы потратите на ужин с двумя из них. Всегда идите за большинством. Если они направляются в гостиную, проводите ваши разговоры около входа. В конце вечеринки поговорите около двери и попрощайтесь должным образом.
- *Создавайте собственные группы*. Хотите, чтобы возможность пообщаться с коллегами из других отделов или компаний представлялась чаще? Пригласите дюжину ключевых людей присоединиться к вам за обедом, делайте так ежемесячно. Назовите это «Клуб вто-

[1] Феррацци, Кейт. Никогда не ешьте в одиночку и другие секреты успеха. Попурри, 2006 год. – *Примеч. науч. ред.*

рого четверга» и проводите его в прекрасном, шумном, многолюдном ресторане с быстрым обслуживанием и живыми диалогами. Если это сработает, запустите еще несколько таких групп – одна может быть для людей того же уровня смежных отраслей, другая – для выпускников одного колледжа или школы, остальные – для людей, которые не имеют с вами ничего общего, кроме страсти к креативным бизнес-идеям. Собирайте подходящих людей – и скоро вы увидите, что другие будут умолять, чтобы им представилась возможность присоединиться к клубу.

- *Организуйте свой отдых*. Парадоксально, но необходимо выделять время на обновление и восстановление сил. Это крайне важно для поддержания эффективности на высоком уровне. Когда вы утомлены, мозг начинает мерцать, идеи блекнут и размываются, а реакции замедляются. Изучите химию своего тела и выясните простые вещи, которые помогут вам оставаться на пике формы. Это может означать короткий 20-минутный сон между дневными собраниями, час занятий йогой дважды в неделю или трехдневный выходной на побережье дважды в месяц. Что бы вам ни потребовалось для перезарядки своих батарей, выполняйте это с фанатичным усердием, чтобы не пришлось молиться о своем здоровье.

Не стоит ждать, пока график вас задушит, чтобы решить, как применить скоростную сеть к своей жизни и работе. Время крайне ценно, и оно ограниченно. Помните, что вы должны сжать время, чтобы расширить вашу сеть.

Боссы: звезды, кометы и надежность вашей сети

Наличие постоянно действующей надежной сети поможет вам усилить свет своего босса-звезды (которой потом поможет и вам) или поддержать начальника-комету, который стремительно промчится по вашей Вселенной Менеджера (вы понимаете, о каком типе я говорю: очень активен, чрезмерно эмоционален и горяч, весьма впечатляет на первый взгляд, однако очень быстро перегорает, превращаясь в дым и пепел).

Если вам повезло с боссом, подобным звезде, можете присоединить его или ее к своей сети и поделиться полученной мощью. Если дела действительно идут хорошо, значимость вашей сети и место в ней босса будут расти по экспоненте.

Если босс больше похож на комету – не понимает вас и не заботится о вашем успехе, – сеть станет еще важнее. Начальник может вас не любить, но если другие узлы сети признают вашу ценность, ему станет трудно отпустить вас или вернуть обратно, не повредив своему положению в сети.

В трудные времена мощь вашей сети становится еще более очевидной.

3

Руководство в ограниченном пространстве

Дилемма лидерства

Однажды мы с другом сидели на веранде кафе в туманном Марин Каунти, штат Калифорния, а позади нас грохотала трасса 101. Мой друг спросил: «Можно ли сделать отличную карьеру в плохой компании?»

Это был простой вопрос, но я никогда не сталкивался с ним ни в одной книге по бизнесу.

Друг продолжил: «Мы так много читаем об успешных компаниях – Intel, GE, Southwest, SAS, FedEx, Microsoft – и о компаниях, лучших в своем деле – JetBlue, Apple и Google. А как же все остальные? Как быть с людьми, которые не работают в лучших компаниях? Более того, как насчет тех, кто работает в компаниях, находящихся в состоянии брожения или раздираемых на части? Можно ли сделать отличную карьеру в гуще сражения в никудышной компании?» Это острый вопрос, потому что он очень точно отражает то, что я называю *дилеммой лидерства*:

> *Как руководить в ситуации, которой невозможно управлять?*

В течение последних десяти лет нам предлагали решение для всех проблем лидерства, с которыми мы сталкивались. Книги и семинары просто не имели конца, все они представляли собой вариации на тему лидерства. Нас захлестнула волна мифов, басен, секретов, советов, практик и молитв. Было столько всего написано и сказано о лидерстве, что некоторые ключевые доктрины превратились в мертвые, скучные клише (замечали, как стекленеют глаза, когда на собрании кто-то произносит «беспроигрышная ситуация»?).

Не поймите меня неправильно – мы любим лидерство. Нам нравятся книги и люди, которые их пишут, и мы продолжаем говорить об этих

авторах – министрах, учителях, майорах, футбольных тренерах, консультантах, академиках и даже некоторых генеральных директорах. Им всем есть что сказать, и многие из их советов действительно стоящие. Но почему со всеми этими книгами и программами по-прежнему трудно руководить людьми?

Первая причина в том, что «лидерство», по определению многих книг и консультантов, больше подходит топ-менеджерам, нежели среднему звену. Столько историй о героическом руководстве рассказывается и пересказывается на конференциях и в частных беседах! И все они о генеральных директорах со всего света – Джеках Уэлшах, Энди Грувсах, Биллах Гейтсах и Сэмах Уолтонах. У этих людей достаточно власти, чтобы заставить меняться организации, которые они возглавляют. Им не требуется чье-то одобрение или разрешение для проявления новой инициативы. Могут ли принципы, которые используют эти люди для руководства своими компаниями, действительно сработать для нас – менеджеров среднего звена – менеджеров, у которых нет возможности изменить форму бизнеса, стратегию и даже (во многих случаях) нанять, уволить и наградить служащих так, как мы считаем нужным?

Квалифицированный ответ – нет. «Секреты лидерства» генеральных директоров работают для менеджеров на любом уровне, но с определенного момента. И менеджеры среднего звена сталкиваются с проблемами, которые редко стоят на пути генеральных директоров.

Проблема *руководства в ограниченном пространстве* требует нового подхода, заимствующего лучшее из сотен книг по руководству и переопределяющего ценные находки в области управления для использования менеджерами. В этом состоит цель данной главы.

Искренность и доверие

Один из камней преткновения в руководстве на *любом* уровне – это искренность. Настоящие люди всегда искренни, они способны к обновлению, с ними комфортно находиться рядом. Такие люди не ведут себя по-разному с разными партнерами. Они самодостаточны и цельны. Они говорят то, что делают, и делают то, что говорят. Вы можете им доверять, и вы знаете, на чем они основываются, даже если не согласны с ними.

В мире, где мы постоянно пытаемся понять, что является настоящим, на чем стоит сконцентрироваться, а на чем – нет, нет нужды беспокоиться за таких людей. Искренние люди создают основу доверия, а для нашей жизни в Стране Землетрясений доверие необходимо. Если сами мы подлинны, то можем служить примером для других и они могут на нас положиться. Мы можем вместе справиться с потрясениями и быстрее перестроиться в свете перемен.

Поскольку искренность служит основой доверия, построение доверия является активным процессом первостепенной значимости в любых взаимоотношениях.

Без доверия у нас ничего не получится. Не доверяя, мы находимся в обороне. Мы боимся, готовимся к худшему сценарию. Без доверия невозможно сотрудничество. Мы постоянно неверно все интерпретируем, и нас самих тоже не так интерпретируют. Мы всегда ждем от других плана решения проблемы.

В противоположность этому, доверяя, мы можем двигаться быстрее и выполнять задачи. Вместо того чтобы искать подвох, мы делаем предложения друг друга и вместе движемся навстречу новым общим вызовам.

Доверие эмоционально. Зиг Зиглар (Zig Ziglar) (прекрасный учитель, лидер, автор и мотиватор) выразил это лучше: «Людям нет дела до того, сколько вы знаете, пока они не увидят, насколько важны для вас».

Я поработал со многими людьми, которые преуспели в построении доверия, а также с теми, кто бесславно провалился. Так в чем разница? В большинстве случаев эмоциональная основа доверия – это ощущение *заботы*.

Подумайте о людях, с которыми вы работаете. Скорее всего, есть член команды, ради которого люди пойдут на все. Давайте назовем ее «Келли». Келли – член команды, которого больше всего уважают. Если у вас проблема с Келли, большинство автоматически решит, что эта проблема заключается в вас. Келли много работает, и все окружающие ее поддерживают. Она демонстрирует людям заинтересованность, спрашивая об их семьях, узнавая их потребности, зная их мечты и активно пытаясь помочь в их осуществлении (как сказал однажды музыкант Дэвид Бирн (David Byrne), «иногда проявление любви – это поговорить с человеком, с которым у вас нет ничего общего, и восхититься его присутствием»). Люди важны для Келли, и это заметно.

На другом конце спектра – член команды, которого мы назовем «Рэй». Рэй трудится так же усердно, как и Келли, может, даже еще усерднее. Ему не безразлично дело, и он весьма проницателен. У Рэя есть одна проблема (на самом деле просто нет ничего, кроме проблем). Дни Рэя полны борьбы и разочарований. Если у вас проблема с Рэем, все решат, что это его вина.

В чем проблема Рэя? У него может быть полно других тормозящих карьеру факторов, но самое главное – Рэй не уделяет времени тому, чтобы показать окружающим, что они ему небезразличны. Когда он прилагает усилия, все попытки оказываются пусты и фальшивы. Рей не проявляет себя чутким слушателем и не демонстрирует истинной заботы. В результате все вокруг него полагают, что нет человека, который бы думал о них меньше, чем Рэй. Для него своя рубашка ближе к телу.

Правда ли это? Действительно ли Рэй самовлюбленный, бесчувственный эгоист? Может быть, да, а может быть – нет. Некоторым таким рэям действительно нет дела до окружающих, и они даже не пытаются притворяться. Часто такие люди могут подписаться под известной

философией «Бизнес есть бизнес» и полагают, что при таком подходе не может быть места для «слабой составляющей». Конечно, они неправы. Бизнес делается *людьми*, и пренебрежение таким человеческим фактором, как эмоции, ведет к неверным суждениям, прочтениям, пониманию, расчетам и может запутать любую ситуацию, практически гарантируя провал проекта, распад целевой рабочей группы, а отдел сбыта не сможет реализовать свои цели. Вы игнорируете «слабую составляющую» в бизнесе на свой страх и риск.

В другом случае Рэй может быть просто очень застенчивым, зачастую в результате перенесенной в детстве или юности психологической травмы. Иногда люди, которые видят, что коллеги и знакомые считают их «холодными», «замкнутыми» или «надменными», бывают потрясены и задеты, потому что кажущаяся надменность в них – это на самом деле проявление крайней неуверенности, вызванной полной незащищенностью. Если вы относитесь к такой категории, то должны побороть свои страхи. Обратитесь за профессиональной помощью, если потребуется. Если эмоции или интерес не выглядит подлинным, просто повторяйте то, что делают многие из нас, стараясь измениться, – имитируйте, пока не получится.

В итоге большинство людей *действительно* заботятся о других (социопаты исключаются). Это человеческий инстинкт, выработанный за десятки тысяч лет естественного отбора: при эволюции вида семьи и племенные группы, где члены заботились друг о друге, жили дольше, полнее и в итоге стали доминировать над группами, жившими по «волчьим законам» или, выражаясь словами философа Томаса Гоббса, в условиях, «где все воевали против всех». Выражение сочувствия естественно для нормальных людей; оно не относится к искусной игре. Главное – позволить себе открыть естественные резервуары эмоций, которые скрыты внутри вас, и позволить им проявиться в работе так же, как в семье и социальной жизни.

Если вы типичный менеджер, то в ближайшие 12 месяцев вам, возможно, придется стать частью трех или пяти команд. Будете ли вы назначены «лидером» любой из этих команд или нет, абсолютно неважно. *Настоящими* лидерами станут те, кто связан со своими товарищами по команде. Демонстрация своей заинтересованности и отсутствия безразличия будет способствовать построению доверия.

Прозрачность и последовательность

Самый лучший комплимент, который вы можете сделать своему коллеге по бизнесу, это сказать: «У нее нет скрытого замысла».

Прозрачность и подлинность идут рука об руку, и обе жизненно необходимы для менеджеров нового среднего звена. Люди, которыми мы руководим сегодня, ожидают, нуждаются и требуют от нас абсолютной

прозрачности. Когда в компании наступают трудные времена, старые порядки уходят, а новые правила еще не установились, людям бывает необходима уверенность в том, что вы на их стороне. Они должны знать, где начинаются и где заканчиваются ваши полномочия, границы вашего контроля и влияния, явные и неявные цели, а также чего вы от них добиваетесь. Ни один из этих параметров больше не является очевидным (по правде говоря, они никогда такими и не были).

Современная власть сильно расконцентрирована, ее уровни меняются для менеджеров так же часто, как баланс текущего счета в банке. Организации зачастую или составляют матрицу, или децентрализованы, или сформированы многофункциональными командами. И все эти структуры часто и непредсказуемо меняются. Так что для менеджеров из Страны Землетрясений прозрачность важна как никогда.

Прозрачность необходима во всем, что касается руководства в пределах среднего звена. Когда-то стиль с «замалчиванием», накоплением информации, чтобы потом выдавать ее в выгодном свете по крупицам (может, и не справедливый, но часто эффективный), означал сосредоточение рычагов управления. Сейчас этот подход не работает, и менеджер, который пытается его использовать, часто теряет не только контроль, но и доверие и уважение товарищей по команде.

Прозрачный менеджер – больше наставник и учитель, чем «босс». Этот сдвиг требует от нас большей эрудиции, а также приближенности к работе и нуждам наших людей. И даже когда им нужно больше, чем мы можем дать, необходимо помочь им. Мы должны помочь им сориентироваться, продать их идеи, построить карьеру.

Подобное управление требует отбросить маску всемогущего, всезнающего лидера, которым восхищаются, которого боятся и за которым безропотно следуют. Это означает быть первым среди равных, капитаном команды, править во имя всеобщего блага. Это также означает власть, которую вы получите благодаря силе знаний, навыков и желанию служить. И это означает показать настоящего себя за отброшенной маской «босса».

Чтобы добиться прозрачности в отношениях со своей командой, необходимо быть последовательным.

Прозрачность позволяет людям узнать вашу личную позицию, предвосхитить ваше отношение к той или иной ситуации, принять решение, соответствующее ценностям, которые вы разделяете, и работать самостоятельно с большей уверенностью и меньшим страхом. Если вы непоследовательны, никто не сможет сказать, во что вы действительно верите (неважно, что вы *говорите*, – непоследовательность действий будет постоянно вас предавать).

Таким образом, прозрачность означает применение тех же принципов в рабочем пространстве, что и в личной жизни. Неэтичное поведение часто соседствует с обособленностью. Подумайте об Enron, WorldCom,

Adelphia и дюжине других недавних корпоративных скандалов. Без сомнения, большинство руководителей и менеджеров среднего звена, которые фальсифицировали данные, обманывали клиентов и инвесторов и нарушали известные нормы корпоративного поведения, представляли себя выдающимися гражданами, хорошими семьянинами и заботливыми друзьями и соседями. Они могли участвовать в коррупции только потому, что разграничивали свои ценности, отделяя «бизнес» и «работу» от остальной жизни. Это известный феномен – отсюда и популярность высказываний типа «бизнес есть бизнес», которые имеют отношение к мнению, что этические стандарты на рынке не имеют ничего общего с таковыми в обычной жизни.

В некоторых обстоятельствах разграничение ценностей – вынужденная мера для сохранения психологической целостности человека. Солдат должен проводить четкую границу между брутальным актом убийства, которое необходимо совершить на поле боя, и тем, как управлять гневом в семье, на работе или с соседями, вернувшись домой. Однако при длительном разграничении это приводит к *когнитивному диссонансу* – форме страха (часто беспочвенного), дающей расхождение между взглядами и действиями.

В самом экстремальном случае когнитивный диссонанс может иметь даже фатальные последствия, когда «столп общества» оказывается корпоративным мошенником и заканчивает суицидом; планы лопаются, когда рушится стена между двумя личностями в сознании и конфликт больше невозможно сдерживать.

Никто не является непогрешимым с этической точки зрения. Время от времени мы все нарушаем моральные стандарты. Этот разрыв между идеальным и реальным – естественное и, возможно, даже здоровое условие, потому что оно побуждает нас расти, чтобы достичь идеалов, которые мы лелеем. Опасно пытаться отрицать существование этого разрыва, притворяясь, что разные сферы деятельности могут отлично поддерживать разные моральные коды. Каждый из нас – это один человек, и мы должны вести себя соответственно, чтобы оставаться полностью адекватными. Это важное звено между последовательностью и прозрачностью.

Определение честности

«Мы слишком часто нанимаем людей за их знания и увольняем за то, что они собой представляют», – глубокие слова, которые объясняют, что именно не так в корпоративной Америке.

В Стране Землетрясений, где доверие является основой, предприятия постоянно совершают ошибку, нанимая людей исключительно из-за их знаний, навыков и опыта, а не характера. При внимательном изучении потенциальных служащих мы анализируем их резюме, оцениваем

достижения и отмечаем дипломы об образовании, но редко пытаемся достичь четкого понимания их ценностей. Разговоры о ценностях и честности с людьми, которых мы едва знаем, кажутся нам неудобными, а современные проблемы с законом о найме и потенциальная тяжба на почве дискриминации заставляют менеджеров все больше противостоять таким проверкам личных качеств.

Да, если мы хотим доверять друг другу в работе, то должны прийти к единому определению честности. В противном случае мы окажемся на пути к взаимному недопониманию, предательству и взаимным обвинениям.

Вы можете поинтересоваться: «Неужели так необходимо *определять* честность? Неужели мы все не знаем, что значит быть честным?» Не так быстро.

Пятьдесят лет назад в однородном (и более социально ограниченном) мире Америки коллеги по работе действительно жили по соседству и часто были одной расы и вероисповедания, разделяли одни ценности. Если нет, скорее всего, у них было достаточно времени, чтобы узнать друг друга, к тому же в эру практически гарантированной пожизненной занятости команды часто работали вместе десятилетиями.

В более мобильной и многообразной Америке мы работаем с людьми разных религий, этнических групп и образования, а сроки, как правило, ограничиваются несколькими месяцами, годами, но не десятилетиями. Как и у общества, у нас нет больше необходимости ограничивать понятие честности, когда мы сходимся по другим основным ценностям. В результате появляется достаточное пространство для непонимания, путаницы и недоверия.

Вы когда-нибудь сталкивались с людьми, которые уверены, что ответственность за свои слова на них не распространяется? Со мной такое случалось.

Несколько лет назад дело, над которым я работал, быстро росло, и наша организация стремительно расширялась. Это означало, что новые команды должны были работать в головокружительном темпе. Мне назначили нового торгового представителя, которого я назову Томом. Однажды утром Том попросил меня утвердить крупную рекламную компанию, которую он планировал для одного клиента. Предложение выглядело прибыльным, и меня вдохновляла представившаяся возможность. Но, прежде чем дать свое согласие, я задал несколько вопросов, которые всегда задаю перед заключением любой сделки: «Почему клиент это делает? Чего он ждет?»

Том помолчал минуту, а затем сказал: «Клиент это делает, чтобы расширить свое дело. Они действительно торопятся с подписанием». Он подтолкнул форму ко мне, как бы молчаливо вынуждая меня подписать, не задавая больше никаких вопросов. Но я настаивал. «Почему они так торопятся?»

«Что ж, – неохотно ответил Том, – я не говорил им этого. Но они думают, что, если заключат с нами эту сделку, мы не будем продавать рекламу их конкурентам. Поэтому они так торопятся и хотят блокировать остальных».

«Но это бессмысленно! – воскликнул я. – Ты же знаешь, что мы не предлагаем исключительные права продаж».

Том пытался меня разубедить: «Да, конечно, согласен, это не исключительное право. Просто они так думают. Мы не будем вносить это в контракт».

Теперь я был по-настоящему заинтересован и испытывал его: «Итак, другими словами, ты им лжешь».

Том отпрянул. «Вовсе нет! Я никогда не лгал. Я не знаю, как они пришли к такому заключению. Я этого не говорил, но они почему-то так думают. Я просто не стал их разубеждать. Так что давай покончим с этим». Том искренне не понимал, почему я так все усложняю.

Конечно, эта сделка умерла, даже не состоявшись. Когда я что-то покупаю, то жду, что продавец позаботится о моих интересах лучшим образом и укажет на все аспекты сделки, которые могут вызвать трудности. Если потом я узнаю́, что определенные детали не были раскрыты, то ответственным за это считаю торгового представителя. Это часть моего определения честности, и я пытаюсь применить ее вне зависимости от того, по какую сторону стола нахожусь.

Я объяснил это Тому, не стараясь его пристыдить, но предлагая посмотреть на эти переговоры с обеих сторон. Я дал ему понять, что, даже если он не верит, что другие в бизнесе также будут честно себя вести, мы должны стремиться к высоким стандартам. Таким образом мы сможем обеспечить долгосрочный успех.

Том больше никогда не предлагал мне сомнительных сделок.

Как показывает эта история, есть несколько определений честности. Небольшие искажения, считающиеся ложью в одних культурах, в других таковой не являются. Среди деловых людей Японии сказать «нет» считается невежливо. Чтобы этого избежать, они используют околичности и возражения: «То о чем вы просите, будет очень сложно исполнить... Я не уверен, возможно ли это... Возможно, позднее нам стоит более внимательно рассмотреть это дело...» и т. д. Японец расценит это как вежливый отказ, а вот многие западные бизнесмены неправильно интерпретируют подобные высказывания, считая за простую уловку при сделке или даже как «да» с прилагаемым предостережением. В последующем споре потом часто летят взаимные обвинения в неискренности, хотя настоящая проблема заключается не в нечестности, а в глубоких культурных расхождениях.

Даже в рамках нашей культуры есть двойные стандарты, которые часто приводят к путанице. Когда жена или подруга спрашивает своего мужчину: «Я выгляжу толстой в этом платье?», ему лучше «солгать»

(если это подходящее слово, чтобы описать ответ: «Для меня ты всегда отлично выглядишь!»). И многие из нас работали на боссов, которые намекали на то, какого рода новости они хотят или не хотят слышать от подчиненных. Есть даже целые компании, где слово «проблема» тактически запрещено. То, что другие люди называют проблемой, здесь описывается как «сомнительный пункт» или «задача» и даже «возможности». Некоторые опишут это как «уловка», «такт» или «дипломатический подход», а другие назовут «ложью». И неясно, чье определение верно.

Так вот, важно не то, чтобы мы все ухватились за одно определение честности, а то, чтобы вместо этого поговорили обо всех значениях и пришли к взаимопониманию с людьми, с которыми работаем.

Итак, *как* разговаривать о подобных вещах? Мы не предлагаем включать в каждое собеседование с потенциальным служащим час в Starbucks с обсуждением 50 сценариев, где он может взять над вами верх. Однако важно найти способы проверить ценности в начале любых новых деловых отношений.

Сейчас, нанимая новых торговых представителей, я рассказываю им историю Тома, чтобы дать почувствовать, что именно я полагаю справедливым разоблачением. Я также рассказываю им историю, которая, фигурально выражаясь, исходит из желудка. Обычно, когда я соблюдаю какую-нибудь диету, жена всегда старается помочь мне, готовя низкокалорийную еду или, например, блюда с низким содержанием углеводов. Иногда это становится для меня проверкой на честность. Представьте, что моя жена едет через весь город, чтобы купить низкоуглеводную заправку для салата, а я по пути домой останавливаюсь, чтобы съесть бургер в Johnny Rocket's. Должен ли я рассказать ей об этом? Мой ответ – да. Как участник программы потери веса я должен рассказать ей обо всем (и получить заслуженные нарекания за отклонение от плана). Я рассказываю новым соискателям эту историю, чтобы дать понять, что сам жду от тех, с кем работаю, не меньшего.

Есть иные подходы, которые разработали другие умные менеджеры. У Д. Скотта Карнеди (D. Scott Karnedy) из XM Satellite Radio есть контракт, которым он делится с потенциальными членами команды во время собеседования. В контракте записано то, чего ждет он и чего люди должны ожидать от него, включая этические стандарты. В течение многих лет Скотт просит людей подписать этот контракт в первый рабочий день, и они ценят прозрачность и чувство взаимного уважения, которые он стимулирует.

Команде, уже работающей какое-то время, мы рекомендуем на очередном собрании или отдельной конференции обсудить этическую ситуацию, по которой имеются конфронтации, и по-настоящему разобрать ее. Пусть каждый порекомендует лучший способ разрешения этой ситуации. Затем загляните в руководящие принципы компании и придите к стандарту поведения, который все смогут понять и принять.

Такой тип этической последовательности помогает людям не сбиться с пути и постоянно напоминает им о том, что важно. В современном деловом мире мы не можем часто говорить о подобных проблемах.

Играйте в открытую

Один из распространенных грехов – использование офисных слухов для передачи сообщений обходным путем вместо прямого диалога в частной беседе.

Представьте, что в вашей команде есть сотрудница по имени Марта. Она обедает по два часа. Люди начинают замечать и жаловаться на большую дыру в середине рабочего дня Марты, и вы знаете, что должны что-то сделать. Но что?

Один вариант – заявить на следующем собрании команды, что обеды не должны занимать больше часа, другой – поговорить с Мартой о проблеме с глазу на глаз. Любое решение приемлемо. А вот обходной подход, который используют слишком многие менеджеры (вы продолжаете спрашивать, где находится Марта в течение двух часов в день), не сработает. Вы громко интересуетесь, почему она не закончила свой проект, надеясь, что Марта поймет намек. Возможно, кто-то из команды сделает Марте замечание и предупредит, что ее долгие обеды не нравятся боссу.

Очень легко незаметно съехать на обходной путь. В коротком забеге он помогает избежать конфронтации и снижает стресс от конфликта. Однако при марафоне такой путь ведет к *созданию* еще большего конфликта из-за неразберихи, неопределенности и непонимания. Члены команды начинают сплетничать о Марте. Они не могут понять, почему вы не поговорите с ней напрямую, и, возможно, начинают относиться к Марте как к человеку, обладающему особым статусом или властью, которая заставляет вас «бояться» столкновений с ней. Некоторые члены команды также начнут обедать по два часа, намеренно либо ненамеренно проверяя вашу способность устанавливать ограничения или справедливые правила, которые относятся ко всем. Дальше вы знаете: половина членов команды начнет проводить дни в спорах относительно длины обеденного времени, вместо того чтобы выполнять свою работу.

В компаниях, где по привычке используются обходные формы взаимодействия, велик потенциал непонимания и обид. Рассмотрим, что Шари Мак-Гайер (Shari McGuire), менеджер Fortune 500 в Миннеаполисе, должен был пережить из-за обходных символических намеков, делаемых руководителем.

Вот история Шари:

> *Однажды наш руководитель устроил большую вечеринку, чтобы отпраздновать первую годовщину сразу нескольких служащих отдела. У нас был торт, подарки и даже фото на доске*

объявлений. Это было приятно и всем понравилось. А несколько недель спустя пришел наш с коллегой черед отмечать свои более крупные юбилеи. Она проработала в компании 20 лет, а я – примерно 10. Для нас устроили вечеринку? Был торт? Подарки? Нет, когда мы пришли на работу, то нашли лишь письма и подарочный купон на своих стульях. И все!

Нет нужды говорить, что я многому научился относительно того, как не стоит обращаться со служащими, у этого руководителя.

Руководитель Шари, скорее всего, не слишком задумывался над намеками, которые делает, устраивая разные типы торжеств. Не займет много времени прийти к выводу, что он сделал ставку на «новую кровь», пренебрегая старыми служащими. Это неверная политика для банка, и сделанный здесь непрямой намек был деструктивным с моральной точки зрения.

Как руководитель вы постоянно должны думать о том, как будут восприняты ваши слова и дела. Убедитесь, что *знаете* посылы, которые хотите передать, и передаете их четко и открыто, а не в завуалированной форме при помощи символов, намеков и жестов.

Новое золотое правило

Все, чему мы научились, изучая принципы управления, вертится вокруг так называемого золотого правила: «Поступай с другими так, как хочешь, чтобы они поступали с тобой».

Золотое правило практически универсально и может быть найдено в этических и религиозных учениях многих народов. Оно отлично работает с разными настройками (включая рабочее пространство) в течение тысяч лет и будет продолжать работать при применении к людям одной и той же культуры.

Однако в современном мире возрастающих различий, где в типичном кабинете могут находиться люди из полдюжины этнических и расовых групп, социальных классов, обоих полов и множества сексуальных и религиозных ориентаций, лежащее в основе золотого правила допущение становится сомнительным. У нас разные потребности, интересы, цели и желания. Следовательно, предположение, что то, чего мы хотим для себя, – это то, чего хотят другие, часто не действует.

Такая претензия к золотому правилу применима и в простых социальных вопросах. Например, у меня вызывают восхищение и уважение вещи, сделанные вручную из дерева. Превосходный набор письменных принадлежностей из тикового дерева, коробка и ваза будут отличным подарком, который я оценю по достоинству. С другой стороны, эксперты по культуре говорят, что большинство людей со Среднего Востока не ценят предметы из дерева. Возможно, это из-за недостатка деревьев

в родных местах или из-за того, что дерево не служит долго в их сухом климате. Поэтому, скорее всего, классическая скульптура из дерева – не самый лучший подарок для коллеги из Дубаи.

Итак, необходимо новое золотое правило: «Поступай с другими так, как *они* хотят, чтобы поступали с ними». Другими словами, старайтесь служить, вознаграждать и уважать других не так, как хотите вы, а так, как желают они. А как вам узнать, чего они хотят? Это просто – спросить.

Данный принцип более приемлем, чем дарение подарков. Он применим к каждой связи между вами и людьми, с которыми вы работаете. Если вы постараетесь узнать и понять интересы, ценности и цели людей, которыми управляете, коллег и деловых партнеров, то сможете лучше помогать им, стимулировать, вознаграждать и объединять их.

Перечислим некоторые конкретные способы применения нового золотого правила:

- Принимать решения относительно карьерных целей – часть оценки любой работы и учебной сессии с членами команды. Вместо того чтобы предполагать, что Дэб и Джерри хотят повышения или продвижения в следующем году (потому что к этому стремитесь вы), расспросите их о мечтах и желаниях. Возможно, Дэб заинтересована в более позднем переходе на аналогичную должность в другом отделе компании (переход, который вы можете помочь осуществить, сделав несколько телефонных звонков друзьям в этом отделе). Возможно, Джерри больше оценит возможность работать дома два дня в неделю, чтобы он мог проводить больше времени с новорожденным сыном (перемена, о которой вам придется поговорить от его имени с создателями правил из отдела по персоналу).
- В начале каждых новых деловых отношений открыто обсудите цели всех сторон, чтобы и политика, и процедуры, установленные вами, помогли всем приблизиться к осуществлению своих желаний. Предположим, вы организуете совместное предприятие с другой компанией для разработки нового продукта или услуги, которую будут продвигать обе компании. Как компаниям определить важность таких несопоставимых целей, как быстродействие на рынке, качество исходного продукта, современный дизайн, широкий охват рынка и простота в эксплуатации? Вы можете обнаружить, что цель, которая для вас является приоритетной, находится в конце списка приоритетов партнера. В этом случае способ управления проектом каждого из вас может потребовать серьезных корректировок, чтобы избежать взаимного разочарования.
- Заведите привычку вместе с боссом определять, что вы можете выполнить, чтобы облегчить его работу, сделать ее более продуктивной и успешной. Не стоит предполагать, что он или она всегда дает абсолютно четкое *описание* того, в чем действительно *нуждается* (как мы все, боссы часто чувствуют себя ограниченными культурными

и социальными нормами, которые делают открытость и прозрачность проблематичными). Заранее расспросите их о самых сложных задачах и проблемах, а затем обсудите, как вы и ваша команда можете помочь в их решении.

Новое золотое правило также связано с одной вечной проблемой управления: «Как быть с эксцентричным, эгоистичным коллегой-суперзвездой, сотрудником, который к своей чести и славе многое сделал для компании, но отказывается следовать правилам, которым все с готовностью подчиняются ради блага команды?»

Новое золотое правило гласит, что все заслуживают индивидуального подхода, а не отношения, которое исходит из готовых стандартов того, что правильно, а что нет. Это верно, но как быть, если один человек по обыкновению злоупотребляет таким подходом, нарушая нормы группы и усложняя жизнь остальных членов команды, где вы как руководитель должны провести грань?

Как менеджер, которому пришлось иметь дело не с одной заносчивой суперзвездой, я пришел к следующему выводу: люди придерживаются мнения, что часто правила можно обойти, принимают, что обход правил может послужить лучше, но понимают также, что есть ограничения и для суперзвезд.

Например, я постановил бы, что чрезвычайно продуктивный член команды может не присутствовать на некоторых собраниях, где должны быть другие, и, возможно, меньше заниматься бумажной работой, пока его повышенная продуктивность бьет ключом. Однако суперзвезде *не позволено* оскорблять служащих, заказчиков и клиентов, а при спаде продуктивности она вынуждена будет вернуться к обычным условиям работы.

И я абсолютно прозрачен в подобных организационных моментах со всеми членами команды. Они должны понимать, что нам следует проявлять гибкость по отношению к суперзвезде, приносящей большую прибыль. По своему опыту знаю, что другие члены команды примут ситуацию, если они ее понимают и если я последователен в этом и готов быть в равной степени гибким, когда это необходимо другим людям (например, когда забеременеет одна из сотрудниц команды и будет необходимо перераспределение работы).

В конечном итоге, новое золотое правило учит смотреть на мир *свежим взглядом*, чтобы видеть вещи так, как видят их другие. Это необходимый навык, который должен освоить любой эффективный руководитель.

Начните ценить мелочи

Ильяс Плишнер (Elias Plishner), которому 30 лет, наконец начал выглядеть немного старше 17, что хорошо для Ильяса: больше не надо надевать фальшивые очки на собрания или упорно пытаться подобрать прическу,

которая сделает его старше. Как вице-президент Online Media в Universal McCann Advertising Agency в Лос-Анджелесе Ильяс наконец почувствовал, что ребята его слушают, и эта вера в себя расправила крылья интернет-революции за его плечами.

Как «парень сетевых средств массовой информации» в большом рекламном агентстве, исторически сфокусированном на отраслях печати и телевидении, Ильяс старался убедить клиентов инвестировать бóльшую часть своих медиа-долларов в сетевую рекламу. Это было нелегкой задачей. Наступили трудные дни, когда начальная волна популярности интернет-рекламы спала. Аудитория ненавидела навязчивые всплывающие окна с рекламой, и рекламщики решили, что небольшие баннеры, появляющиеся рядом с электронными сообщениями, неубедительны.

Но потребители начали проводить в Сети столько времени, что привлекательность интернет-рекламы возросла. Рекламные объявления стали лучше и больше. Специалисты по маркетингу начали воспроизводить ТВ-ролики и задействовали силу «щелкни здесь» для прямой продажи продуктов потребителям. Теперь сетевая реклама является признанной силой в индустрии, и Ильясу звонят гораздо чаще.

В трудные времена Ильяс усвоил несколько важных уроков, которые применяет и сегодня. Как многие руководители, он должен был вести свою команду в период сложных (и постоянно возникающих) задач, ограниченных ресурсов и недостатка четких карьерных путей. Из-за нехватки авторитета для вознаграждения членов команды возможность Ильяса мотивировать людей была ограничена. Зачем следовать за тем, кто в конце дня не сможет вознаградить вас?

Что касается влияния Ильяса, то он был откровенен со своими людьми относительно того, что может и чего не может им дать. Он помнил времена, когда один из членов команды совершенно справедливо заслужил повышение зарплаты на несколько месяцев раньше, чем позволяли правила компании. Ильяс пошел в бой за служащего, используя свои лучшие навыки для ведения переговоров с отделом кадров, и вернулся с весомым компромиссом. Ильяс встретился с членом команды и в деталях объяснил ему, как и почему смог выиграть некоторые, но не все пункты переговоров – более быстрое повышение, но на меньшую, чем Ильяс хотел, сумму вместе с некоторыми дополнительными пунктами взаимных уступок. «Я хотел, чтобы люди знали, что я сражаюсь за них, хотя не могу дать им все, чего они, возможно, заслуживают».

Ильяс по-прежнему хотел выяснить, как он может повысить значимость своей команды. Его первый вопрос возник из определения себя как сертифицированного фаната Интернета. Ильяс действительно был страстно увлечен сетевыми средствами массовой информации, и он начал рассматривать себя в качестве инструктора и консультанта. Он научил своих подчиненных всему, что знал про Интернет, обучал работе с клиентами, помогал развивать продажи и маркетинговые планы, которые способствовали развитию дела клиента.

Ильяс побуждал членов своей команды рассматривать обучение как действие с наивысшим приоритетом. «Ваша задача – быть губкой, – говорил он им. – Впитывайте все, что можно узнать о сетевых средствах массовой информации». Затем он давал сотрудникам возможность претворить полученные знания в действие, воспитывая их на презентациях и встречах (включая те, которые в любом другом в агентстве обычно посчитали бы «несоответствующими» для работников низшего уровня). Он объяснял: «Поместить людей на линию огня, побудить их понять, что заставляет клиентов не спать по ночам и делает их счастливыми, – это дать им возможность почувствовать себя частью процесса. Это стимулирует, поэтому я это делаю».

Наставничество Ильяса обеспечило успех его сотрудников, и за это они его уважают.

Однако со временем Ильяс стал обнаруживать, что работа приносит меньше удовлетворения. Работа была сложной: его команда должна была создавать рекламу, покупать медиа, просматривать отчеты, чтобы затем захлебнуться в согласовании итоговых сводных таблиц и программном обеспечении, которое отслеживало результат. Все больше и больше роль Ильяса сводилась к часам обработки цифровой информации и установке крайних сроков. Было весело помогать новой индустрии расти, а специалистам по маркетингу – строить бизнес, но настало время, когда львиная доля бумажной работы заставила Ильяса почувствовать скуку и угнетенность. И это отношение неизбежно передалось членам его команды. Моральный дух упал, а с ним и продуктивность.

Затем у Ильяса появилась идея.

Как и миллионы других людей, Ильяс читал бестселлер, написанный журналистом Малькольмом Гладвеллом (Malcolm Gladwell) «The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference». Центральную тему книги можно сформулировать так: незначительные действия могут иметь эффект, который возрастает во много раз, если все делается в нужное время и в нужном месте. Гладвелл подробно излагает причину, по которой общенациональные модные тенденции часто возникают благодаря выбору, сделанному всего несколькими «связными» – своеобразными метками для сети людей, на которых можно влиять. Он также показывает, как череда с виду незначительных действий (запрета на рисование граффити в подземке, прыжки через турникет и преследование автомобилистов мойщиками стекол) запускает цепь событий, которые ведут к серьезному снижению преступности в Нью-Йорке.

Вдохновленный взглядом Гладвелла на силу незначительных действий, Ильяс почувствовал, что нашел идею, которая сможет внести новую энергию и стать стимулом для его команды. Затем он наметил собрание вне офиса. В качестве подготовки Ильяс раздал копии «The Tipping Point» членам своей команды и попросил каждого написать на листе бумаге о каком-либо незначительном шаге в своей жизни, который вызвал серьезные перемены.

На этом собрании члены команды поделились своими историями. Некоторые были трогательными, другие – удивительными, а некоторые – смешными. То, как этот обмен историями сплотил команду, было заметно. Однако не это оказалось основной целью Ильяса. Его настоящей целью было учреждение Tipping Point Award (награда Переломного момента).

Каждый месяц член команды Ильяса должен был быть отмечен за какое-нибудь небольшое, но существенное дело. Это могло быть собрание в субботу, на котором просматривалась реклама конкурентов и составлялся план по увеличению инвестиций клиентов. Это мог быть переданный звонок от незнакомца, который оказался генеральным директором родительской компании. Все действия представляли собой довольно обычные примеры хорошей работы, которые давали значимые результаты и заслуживали того, чтобы быть отмеченными.

Ильяс обучал членов команды, чтобы поделиться знаниями и улучшить свою карьеру, сражался от их лица, даже когда у него был недостаток власти, чтобы выиграть все сражения, и помогал людям осознать огромную ценность небольших повседневных действий, из которых состоит их работа. При помощи всех этих стратегий Ильяс помогал членам своей команды объединиться для работы и оценить то, что они создают.

Устойчивость, оптимизм и тест на лидерство

Как менеджеры Страны Землетрясений мы противостоим тем же эмоциональным и психологическим стрессовым волнам, что и наши подчиненные. Мы можем понять тектонические сдвиги немного ранее, но дрожь и страх так же мощны. И наша реакция практически всегда вызывает отклик членов команды.

Это накладывает серьезную ответственность на руководителя. Мы должны быть устойчивы, быстрее восстанавливаться, иметь позитивную точку зрения, которая должна быстрее приводить людей к состоянию готовности. Но как?

Не так просто сохранять равновесие, когда люди вокруг реагируют (скажем, чрезмерно эмоционально реагируют) на новую волну плохих новостей, тревожных перемен или атаку конкурентов на компанию. Однако устойчивость – это больше чем врожденная особенность. Это навык, который можно приобрести и усовершенствовать со временем. При столкновении с переменами высокоустойчивые люди умеют прекрасно делать три вещи:

1. Они принимают новую реальность. Они выработали отношение, которое гласит: «Прошлое есть прошлое. Его нельзя изменить. На сегодня реальность такова. Исследуем ее вместе, выясним, что она означает (и не означает), и найдем способы, которыми можно заставить ее работать на нас».

2. Они отлично умеют импровизировать. Они берут то, что доступно в настоящий момент, и извлекают из этого максимальную выгоду. В отличие от менее устойчивых людей, которые разрываются на части в ситуациях, где знакомые правила уже не применишь, устойчивые люди говорят: «Кажется, как раньше дела больше вести нельзя. Давайте забудем старые способы. Какие новые подходы мы можем испробовать? Какие уроки других компаний, другого бизнеса и других ситуаций за пределами делового мира можем применить?» А когда одна попытка проваливается, они переходят ко второй, третьей, четвертой и т. д., пока не найдут новую систему, которая будет работать в изменившейся ситуации.
3. В неблагоприятных ситуациях устойчивые люди демонстрируют личную внутреннюю силу, основанную на собственных здравых ценностях и верованиях. Вне зависимости от происхождения вещей, они знают, что все, во что они верят, верно, и работают в этом направлении.

Люди черпают устойчивые ценности из разных источников. Для одних это религия, возможно, в форме церкви, синагоги, мечети или другого сообщества верующих, возможно, в виде книги или набора учений, которые они считают поучительными и просвещающими. Для других это семья, друзья и другие группы людей, которые помогают им не забыть о том, что по-настоящему важно, и воспрянуть духом благодаря взаимной поддержке. Для остальных – это место или занятие, которое приносит эмоциональный и психологический комфорт: серфинг на любимом берегу, рисование акварелей в соседнем парке, приготовление соуса чили во дворе своего дома. Исследуйте, что из личных ценностей помогает вам оставаться на плаву, и обращайтесь к этому источнику чаще, особенно во времена, когда земля под вами и стены вокруг начинают дрожать.

Люди, с которыми вы работаете и которые не имеют определенного и постоянного набора ценностей, могут считать, что жизнь в Стране Землетрясений – источник страха и растерянности. Но вы можете помочь им, позволив позаимствовать ваши ценности. Если вы последовательны и свободны в принципах, на которые опираетесь, другим людям будет проще их подхватить и испробовать. Возможно, когда-нибудь они примут их как свои собственные.

Вне зависимости от ситуации используйте свой оптимизм и внутреннюю силу, чтобы направлять и поддерживать своих сотрудников. Нас всех привлекает оптимизм и те, кто может нам его внушить.

Одна из функций руководителя заключается в том, чтобы направить людей на курс, при котором они будут чувствовать себя хорошо, и бóльшая часть этого ощущения основана на отношении.

Многие хорошие руководители разделяют мнение, озвученное великим учителем философии и мифологии Джозефом Кэмпбелом, что каждый из нас – герой своего приключения, центральный персонаж в поиске

высшего предназначения, в котором необходимо столкнуться с серией задач, понять их и разрешить. Нет двух людей с одинаковым приключением, нет двух людей, ищущих одного и того же предназначения в жизни. Но люди могут разделять часть своих приключений, помогая друг другу, пока их пути пересекаются.

Такой взгляд на жизнь обеспечивает новый приток оптимизма. Понимая, что жизнь – это приключение, мы начинаем смотреть на ежедневные стрессы, неудачи и беды как на удивительные повороты сюжета: овраги, которые нужно перепрыгнуть, реки, которые нужно пересечь, и горы, на которые нужно вскарабкаться. Препятствия делают нас мудрее, сильнее и выносливее. Мы осознаем, что каждый член команды находится в своем собственном приключении, зависящем от нашей оценки его индивидуальных талантов, потребностей и неожиданностей. Какими бы ни были обстоятельства, мы можем работать вместе, зная, что наши люди движутся навстречу собственной цели.

Мы достигаем необходимого для руководства потенциала в нас самих.

Так каков ответ на вопрос моего друга? Можно ли сделать отличную карьеру в плохой компании?

После недолгого размышления приходит ответ – все зависит от того, на чем вы основываетесь, измеряя свою ценность: на том, что создали для себя, или на том, что можете помочь создать другим.

Все мы хотим быть победителями в приключении лидеров, но только для истинных лидеров большое вознаграждение – это также рост, который происходит в путешествии.

4

Управление собственными эмоциями

Агрессивное поведение в отделе маркетинга

Многие из нас предоставлены сами себе только в автомобиле. Здесь начинается и заканчивается наш рабочий день, здесь есть возможность подумать над тем, где мы находимся и куда надеемся попасть.

Скоростная трасса – это удивительное место для изучения человеческого поведения. Комик Джордж Карлин (George Carlin) как-то обратил внимание: «Вы когда-нибудь замечали, что любой, кто едет медленнее вас, – идиот, а тот, кто быстрее, – маньяк?» Конечно, наблюдение Карлина больше касается того, как мы воспринимаем других людей, чем того, как они водят: мы все имеем склонность полагать, что выбранная нами скорость вождения является «верной», и следовательно, реагируем с нетерпимостью или даже злостью, когда кто-то выбирает другую скорость.

Вспомните о том, когда вас последний раз подрезали. Может ли быть что-либо более обидное? Какой-то кретин решил пересечь пять полос дороги, не посигналив, после чего выскочил прямо перед вами, пройдя в нескольких дюймах от вашего бампера. Вы вынуждены были дать по тормозам, отчаянно пытаясь удержаться на полосе. Помните, как вы отреагировали? Сердце заколотилось, лицо покраснело, подскочил адреналин. Сработал древний синдром «борьба или бегство», который сохранял жизнь нашим пещерным предкам при столкновении с голодным саблезубым тигром.

Вы были очень злы – действительно злы. Однако ярости предшествовала еще одна эмоция, которая ее запустила. Эта эмоция – страх. На долю секунды вы фактически услышали скрежет метала и стекла, ощутили жгучую боль, когда ваша машина врезалась в насыпь на обочине дороги и перевернулась, сминая вас... Но в реальности этого так и не произошло, просто химическая реакция на страх, разлившийся в крови, создала последующее агрессивное поведение на дороге.

Каждый день людей подрезают в офисе. Они страдают от неожиданностей, шока и угроз, которые бросают им вызов на первичном уровне. Лежащий в основе гнев они ощущают как страх: страх потери, позора, провала. Неудивительно, что ежедневно более миллиона американских работников «живут в состоянии стресса», стараясь задвинуть его подальше, потому что слишком чувствительны, чтобы встретиться со своими страхами и покончить с ними. Другие ни о чем не подозревают или слишком устали и реагируют неподобающим образом. Они брыкаются в гневе, повергая других в состояние обороны и превращая рабочее место в поле битвы.

В этой главе вы узнаете, как блокировать такие мощные эмоции, как страх, гнев, стыд и отчаяние, и как не допустить, чтобы эти эмоции влияли на принятие решений. Мы исследуем несколько опасных путей, ведущих к скользкой дорожке эмоционального и физического дисбаланса, и узнаем о техниках, которые помогут избежать зыбучих песков.

Эмоциональный интеллект

Эмоции редко поддаются контролю. Мы не можем предотвратить неожиданное событие, стимулирующее первичный эмоциональный импульс. Да, мы не можем устранить причину страха, однако, можем управлять тем, как на него реагируем. В борьбе против страха у нас есть два мощных инструмента. Для страха, который застает нас незащищенными, есть *эмоциональный интеллект* – возможность отстраниться и выбрать подходящий ответ, прежде чем рвануть вперед и слиться с болью. Для подавления страха, который проистекает из противостояния, трудных переговоров или вынужденных обстоятельств, в каждом из нас есть *духовное измерение*[1] – оно сильнее страха и может вселить в нас отвагу.

Эмоциональный интеллект часто обозначается аббревиатурой E.Q. Он ворвался в мир управленческих умов в начале 1990 годов, когда журналист Даниэль Гоулман (Daniel Goleman) опубликовал свой бестселлер «Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ»[2]. Эта книга породила множество книг-подражателей, но оригинальную работу по-прежнему стоит прочитать (Гоулман – хороший писатель с четкими аргументами). Итак, следует взять экземпляр и выжать из него все, что сможете.

---

[1] «Духовное измерение – это ваша сердцевина, ваш центр, ваша приверженность своей системе ценностей. Это – очень личная и одновременно чрезвычайно важная сфера жизни. Ее питают источники, вдохновляющие и возвышающие вас, связывающие вас с вечными истинами человечества. И каждый человек занимается обновлением своего духовного измерения по-своему». – Стивен Кови. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. Альпина Бизнес Букс, 2008 год. – *Примеч. перев.*

[2] Эмоциональный интеллект: почему он важнее IQ. Перевод Исаевой А. П. – М., АСТ, 2008 год. – *Примеч. перев.*

Я не пытаюсь изложить все идеи Гоулмана. Но позвольте поделиться с вами одним аспектом эмоционального интеллекта, который я нахожу самым привлекательным и полезным. Это простая идея о том, что *вы и ваши эмоции – это две разные вещи*. Чувства, мысли, реакции, импульсы, желания, антипатии, толчки, фантазии и страсти, которые протекают по вашему мозгу и телу в любой момент времени, интересны и часто открывают правду о вас и о том, что с вами происходит. Но они – это не «вы». Есть отдельная величина – *глубинное «я»*, – которая остается фундаментально незатронутой этими меняющимися факторами и неизменной минута за минутой, день за днем, даже год за годом. Это – настоящие «вы», фокус вашего существования и соединительное звено между всем опытом и воспоминаниями, из которых состоит ваша жизнь.

Очень важно разграничить настоящего «вас» от сиюминутного проявления эмоций. Почему? Потому, что, смешивая их (что все склонны делать в момент интенсивного переживания), мы теряем возможность мыслить объективно. Вместо этого нас так захватывает сиюминутная эмоция, что мы начинаем отождествлять себя с нею и поддаемся этому самоощущению. В результате эмоции берут верх, захватывая контроль над поведением, вызывая идеи и картинки, которые поддерживают и питают *дальнейшие* эмоциональные реакции. Наше целое «я» становится рабом эмоций и посвящает себя удовлетворению всех страстных желаний, которое производит. Если эмоция – страх, мы посвящаем себя бегству; гнев – выражению агрессии посредством грубых слов и дел; горе – погружению в страдания.

Конечно, вы с этим сталкивались. Когда вы были юны и незрелы, эмоции были основным способом получения опыта. Ребенок, испытывающий голод, *сам становится* голодом, и его или ее вопли голода, безутешные и непрерывные, раздаются, пока не появится долгожданная мать. Маленький ребенок, расстроенный родительским «Нет!», еще *не в состоянии* сдержать свой гнев, и в результате вспышка раздражения – удары ногами, крик, вой, укусы, вопли, – которая может продолжаться в течение многих часов до истощения, пока система ребенка просто не отключится.

Многие взрослые учатся отделять себя от приходящих эмоций. И бóльшую часть времени мы можем это делать. Когда ваш живот начинает урчать во время собрания в середине дня, вы не устраиваете истерику и не требуете обеда, как бы сделали, будучи малышом. Вместо этого вы выжидаете приличного перерыва в разговоре и дипломатично интересуетесь: «Кто-нибудь еще созрел для сэндвича?» Вот как поступают взрослые.

Проблема возникает в моменты *сильных* эмоций. Когда ваши примитивные животные инстинкты, которые не знают, как отделить *себя* от эмоций, *испытываемых вами*, пытаются взять верх. Химические соединения затопляют нервную систему, подавляя вас мощными импульсами.

Вы говорите или делаете что-то, о чем потом жалеете, выражая эмоции, не сдерживаемые цивилизованными нормами, без размышлений и даже собственной заинтересованности.

Конечно, я не имею в виду, что вы оказываетесь на полу и начинаете голосить, как двухлетний (однако есть директора, чье поведение не намного отличается от моего примера). Под сильным эмоциональным давлением вы можете начать зло огрызаться с коллегами, давать волю сарказму, ныть о том, как вы задеты и расстроены, и даже расплакаться. Такой всплеск эмоций может принести облегчение на минуту или две, но реакции окружающих быстро напомнят вам, что неконтролируемое поведение расценивается как «ребячество», даже «инфантильность», и вряд ли в конечном итоге принесет нужный вам результат.

Не забывайте *отделять* себя от эмоций! В следующий раз, когда почувствуете, что заработали мощные эмоции, считайте это звоночком, чтобы *притормозить*. Вместо того чтобы *выражать* эмоции, понаблюдайте за ними немного. Прекратите разговор с собой, который *воплощает* сиюминутные переживания. Вместо внутреннего монолога типа «Вот сукин сын! Да как ты смеешь так со мной разговаривать?! Сейчас я преподам ему урок, навсегда запомнит!» начните диалог, который *отражает* то, что происходит внутри вас: «Ничего себе, как я зол! Я просто выхожу из себя, когда Гарри начинает критиковать мою работу перед сотрудниками. Это заставляет меня ощущать смущение и горечь. И на сей раз было хуже, чем когда-либо. Возможно, потому, что он так поступает уже второй раз за этот месяц».

Между этими реакциями лежит целая пропасть. Первая усиливает и питает эмоции, увеличивая внутреннее давление, которое вы хотите выразить. Вторая исследует и анализирует эмоцию, помогая вам понять ее причины. Она охлаждает эмоцию, постепенно позволяя вам овладеть ею.

Научившись различать, какие эмоции вы испытываете, и отделять себя от них, вы окажетесь в положении, когда сможете выбирать свою реакцию на ситуацию, а не идти на поводу у сильных переживаний. Одна из недавних статей Даниэля Гоулмана описывает новое исследование консалтинговой фирмы Hay/McBer, основанное на произвольном опросе практически 4000 руководителей по всему миру. Это исследование показывает шесть различных стилей руководства, которые Гоулман обозначил следующим образом: принудительный («Делай, что я тебе говорю»), авторитетный («Пойдем со мной»), симпатизирующий («Люди на первом месте»), демократический («Что вы думаете?»), лидерский («Сейчас делайте, как я») и тренерский («Попробуйте это»)[1].

В определенных обстоятельствах любой из этих стилей руководства может быть эффективным (однако некоторые – особенно принудительный стиль – часто бывают опасными и должны использоваться с осторожностью).

---

[1] Daniel Goleman. Leadership That Gets Results. Harvard Business Review, March-April, 2000.

Но самая значительная находка, приведенная в статье Гоулмана, – это то, что эффективные руководители могут использовать более одного стиля в зависимости от обстоятельств и природы проблемы, с которой сталкиваются. Хороший лидер выбирает лучший стиль для управления по ситуации, как хороший игрок в гольф выбирает подходящую клюшку для определенного удара.

Один из признаков исключительного лидера – возможность гибкого и плавного перехода от стиля к стилю. Например, использование авторитетного стиля, когда требуется четкая директива сверху, переход к симпатизирующему стилю, когда важнее залечить моральные травмы членов команды, и лидерскому стилю, когда важно добиться быстрых результатов от компетентной мотивированной команды. Конечно, такого уровня гибкости можно достичь, только научившись эффективно владеть эмоциями, чтобы быть хозяином самому себе и, следовательно, свободно выбирать наиболее подходящий способ взаимодействия с коллегами.

Духовное измерение

Конечно, легко говорить «сосчитай до десяти» или «вдохни поглубже», когда эмоции начинают вас захлестывать. Есть ситуации, когда мощные источники стресса просто нельзя контролировать усилием воли. Бывают времена, когда вам требуются более мощные источники внутренней силы. Для меня лучший из таких источников – это нечто, называемое «духовным измерением», термин, знакомый многим из книги Стивена Кови (Stephen Covey) «Seven Habits»[1].

Амброуз Редмонд (Ambrose Redmond) определил это так: «Храбрость – это не отсутствие страха, а рассуждение, что есть что-то более важное, чем страх»[2]. Иметь духовное измерение – значит иметь то, что дает вам храбрость при столкновении со страхом, тревогой, гневом и другими подавляющими эмоциями, а также возможность делать то, что, *по вашему мнению*, будет правильным. Духовное измерение – это ваши принципы, ценности и чувство справедливости. Оно сильнее эмоций, которые пытаются управлять вами, и оно дает вам то, за что можно уцепиться, чтобы не позволить эмоциям унести вас.

Рассмотрим случай Майкла Дрейка.

Майк оставил свою частную практику профессионального охотника за талантами, чтобы присоединиться к Freddie Mac (которая, как вам, возможно, известно, является независимой финансовой корпорацией, нанятой Конгрессом для улучшения ситуации с ипотечным кредитованием)

---

[1] См. сноску выше.

[2] Understanding Panic Disorder. *http://www.geocities.com/Heartland/Valley/2669/panic.html.*

и таким образом помочь большему количеству американцев обрести свои собственные дома. Freddie Mac, без сомнения, проделала большую работу, которая принесла пользу многим людям, однако это организация с очень консервативной, безрисковой, даже репрессивной внутренней культурой – культурой, которую Майк охарактеризовал как «основанную на страхе». Эта атмосфера усугубилась после 2003 года в результате общественных баталий с практикой отчетности Freddie Mac, что особенно ярко проявлялось в использовании так называемых производственных изгородей – сложных финансовых инструментов, разработанных для смягчения рисков процентов ставок. Такой потенциальный скандал в стадии развития, естественно, заставлял ребят в Freddie Mac нервничать при принятии практически *каждого* решения.

Как и многие служащие Freddie Mac, Майк хотел, чтобы компания обрела новые перспективы. Однако, в отличие от большинства, Майку была предоставлена мощная возможность для создания позитивных перемен. В своей новой роли человека, ответственного за прием на работу, Майк поставил цель – нанять 1000 новых служащих в течение года – огромный приток, продиктованный производственными противоречиями, но необходимый для получения большего контроля. Эти новые люди в итоге должны были заменить 20% из 5000 рабочих мест в Freddie Mac.

Майк рассматривал свое назначение как потрясающую возможность сделать гораздо больше, чем просто заняться рекрутингом новых служащих. Это был шанс помочь изменить чрезмерно бюрократическую, основанную на страхе культуру Freddie Mac.

Однако многие другие сотрудники компании хотели сохранить комфортный статус-кво. Битва между двумя сторонами была в разгаре, когда появился Майк. Создавалось огромное количество предписаний, сдерживающих людей, и предписания эти становились камнем преткновения и защищались воинствующими фракциями.

Неудивительно, что Майк скоро обнаружил себя вовлеченным в эти баталии. Некоторые из войн, которые он должен был вести, оказались чисто административными, что, однако, не делало их простыми. Например, в системе найма, которую использовали в Freddie Mac в течение последних 32 лет, новому служащему не мог быть присвоен табельный номер, пока он или она не выйдет в первый день на работу. К сожалению, обычные действия, например покупка компьютера или телефона и выделение офисного пространства, не могли *быть предприняты* без этого номера. В результате новые служащие должны были слоняться в предоставленных во временное пользование отсеках без дела в течение двух недель – глупый и деморализующий способ начать свое пребывание в Freddie Mac. Это транслировало всем новым служащим смертоносное послание: «Эй, здесь неважно, работаете вы или нет».

Вы думаете, если проблема была так легко идентифицирована, ее оказалось просто решить? Вы не знаете Freddie Mac. «Это было невыносимо, –

вспоминает Майк. – В течение трех месяцев я бился головой о каменную стену. Я слышал только комментарии типа “это неважно”, “зачем нам это менять?” Это невероятно разочаровывало».

Ничего не происходило, пока однажды начальник IT-отдела не позвонил Майку, чтобы выразить свое личное разочарование. В собственном отделе в процессе быстрого расширения директор обнаружил, что его холлы заполнены новыми служащими – без места, компьютера и телефона, – которые были не в состоянии ничего делать. «Почему у нас такая глупая система?» – хотел он знать.

Это была лазейка, которой ждал Майк: «Потому, что до настоящего времени никто не считал приоритетным исправление системы».

«Хорошо, оно должно стать приоритетным».

«Я согласен, – сказал Майк. – Только поднимите трубку, позвоните вашему техническому персоналу и скажите им это».

Начальник IT-отдела позвонил, и в течение трех дней проблема была решена. Теперь новым служащим присваивался табельный номер в течение одной недели перед началом работы в компании, чтобы с первого дня у них была собственная инфраструктура.

Другие препятствия, с которыми сталкивался Майк, оказались более существенными. Процесс найма в Freddie Mac требовал, чтобы каждый кандидат получил поддержку не только от менеджера по найму, но и от всех остальных руководителей команды. Это «право вето» весьма осложняло возможность приема на работу кандидата со свежим взглядом и новыми идеями. Даже если один из интервьюеров чувствовал от кандидата угрозу в меняющейся игре перспектив и идей, они могли просто отвергнуть его без объяснений.

После того как несколько кандидатов (в которых Майк по-настоящему верил) не смогли пройти этот процесс, он решил занять более агрессивную позицию. Майк начал опрашивать менеджеров, вынуждая их защищать свои позиции относительно претендентов на работу. Бросить вызов превалирующей культуре в Freddie Mac подобным образом было нелегкой задачей. «Сначала я был напуган, но верил, что все, что я делаю, будет лучше для компании. Это и помогло мне противостоять страху».

Первой реакцией других менеджеров были шок и недовольство. Кто этот новый парень, который осмелился раскачивать лодку, критикуя их авторитет? Однако со временем менеджеры начали понимать, что намерения Майка честны и открыты. Кандидаты, которых он проталкивал, были умны, энергичны, преданны и оказывались именно тем типом новых служащих, в котором нуждалась Freddie Mac, чтобы осуществить программу по реформированию. Другие руководители команд постепенно приняли тот факт, что Майк знает, что делает, и мало-помалу перестали сопротивляться его рекомендациям.

Изменение корпоративной культуры никогда не было легкой задачей. Требовались годы крови, пота и слез, и даже тогда часто успех был неполным. Майк мог бы позволить эмоциональным реакциям (гневу, отчаянию, цинизму и враждебности) задавить его. Как он контролировал эти чувства? Это относится к преданности Майка чему-то более важному, чем ежедневные баталии на работе, – его духовному измерению.

Вот как это объясняет Майк:

> *Каждый день я просыпался, смотрел на себя в зеркало и говорил: «Сегодня я собираюсь сделать то, что считаю правильным. Неважно, что говорят все остальные. Неважно, наживу ли я друзей или врагов. Неважно, увенчаются ли мои попытки успехом. Если остальные будут саботировать то, что я пытаюсь осуществить, пусть так и будет. Важно то, что я делаю правильную вещь. Если я справлюсь, то буду хорошо себя чувствовать, ложась спать».*

Бесстрашная преданность Майка своим личным ценностям посреди корпоративных интриг была хорошо подкреплена его финансовой и карьерной ситуацией. Прежде чем присоединиться к Freddie Mac, Майк наслаждался некоторым успехом в роли консультанта. А еще раньше у него была успешная карьера в крупной растущей прибыльной корпорации в мире технологий. Майк грамотно распоряжался своими деньгами, имел сбережения и оказался в том положении, когда точно знаешь, что будешь в состоянии пережить любую бурю. Эти обстоятельства позволили Майку ощутить внутреннюю уверенность и независимость, которые не могли поколебать рабочие конфликты. «Сильно помогает знание того, что, даже если я потеряю работу в Freddie Mac, со мной будет все в порядке. Я – профессионал в своем деле и знаю тех, кто хорошо за это заплатит. У меня есть сбережения, и со мной все будет хорошо независимо от того, что произойдет. *Я просто не собираюсь бояться*».

Во всем этом есть большая ирония: Майк Дрейк может сделать то, что хорошо для *других*, – поставить на первое место свою компанию и команду служащих, – *потому что* уже позаботился о *себе*. В отличие от некоторых «мужей компании», которые беспомощно зависимы от доброй воли корпоративных работодателей и живут в страхе увольнения, Майк зависит только от себя. И это дает ему возможность быть *лучшим* служащим – более честным, независимым и по-настоящему лояльным. Майк может видеть, что правильно для компании, и отстаивать это, потому что его сила происходит из его духовного измерения.

Итак, компания, наполненная напуганными «мужами фирмы», намного слабее компании, на службе в которой состоят личности типа Майка Дрейка – люди, у которых есть возможность жить *вне* компании. Когда менеджер не боится потерять работу, он находится в гораздо лучшем положении, может помочь своей команде, потому что у него есть прочная основа для действий.

Ваше собственное духовное измерение

Построить свое духовное измерение можно несколькими способами. Когда речь заходит о морали, законе и этических вопросах, ориентиром должны служить ваши собственные ценности. Когда речь идет о карьере, подпитке духовного измерения помогут варианты, один из которых был рассмотрен в примере с Майком. Это означает построение и постоянное обновление мощной сети персональных связей, которые мы обсуждали в главе 2. Например, список десяти исполнительных рекрутеров, с которыми вы строили отношения в течение многих лет, укрепление вашей репутации лидера индустрии при помощи написания статей для торговых журналов, выступления на конференциях или служба в совете отраслевых организаций.

Гуру менеджмента Том Петерс (Tom Peters) рекомендует каждые три месяца обновлять собственное резюме, даже если у вас нет намерения искать новую работу и независимо от того, работаете ли вы на себя или на компанию. Когда каждые три месяца вы будете оценивать свои достижения и планировать, как увеличить свою эффективность в следующем квартале. Это станет ценным упражнением, которое поможет вам не сбиться с карьерного пути и убедиться, что ваше духовное измерение продолжает расширяться.

Наконец, как и Майк Дрейк, найдите время для управления финансами, чтобы обрести физическую и психологическую независимость. Слишком много людей заводят привычку тратить каждый доллар премий и растущей зарплаты на «хорошую жизнь». «Эй, – думают они, – в чем смысл упорного труда и зарабатывания хороших денег, если я не могу этим наслаждаться?» Иногда они используют своих супругов или детей в качестве оправдания: «Ой, мы должны купить дом за 2 млн долларов в каньоне Эль-Рицо – там находится лучшая школа этого штата». Такие люди заканчивают жизнь со скудными сбережениями на пенсионном счете, без финансового подспорья для трудных времен, с растущей горой кредитных карт и долгами по имущественному займу. Все это делает их заложниками своих рабочих мест – они не могут уйти, когда личный, профессиональный или этический стресс становится невыносимым.

Голливудский тип – режиссеры, актеры и т. д. – любят говорить о своем счете в банке. Это такая сумма накоплений, которая, как они верят, позволит им сказать любой неумело управляемой студии или властному продюсеру: «Я больше не собираюсь терпеть ваши унижения – я ухожу». Иметь счет с такими деньгами – отличная идея независимо от того, в какой отрасли вы трудитесь.

Сколько нужно вам? Все зависит от вас – ваша жизнь, нужды семьи, финансовые обязательства (например, родители, которым необходимо помогать, или образование детей), карьерный статус супругов и природа смены работы в вашей области. Некоторые люди чувствуют, что им

нужен полный годовой доход, чтобы иметь возможность сказать «да пошли вы» и уйти с работы; другим достаточно шести месяцев.

Да, проблематично накопить полугодовой оклад. Большинство людей никогда этого не сделают. Подобная цель требует жесткой самодисциплины: урезать отпуск, есть меньше обычного, покупать менее экстравагантные подарки на праздники и дни рождения и т. д. Но поверьте: когда у вас будут сбережения в банке, вы испытаете свободу, которую может обеспечить только ваше духовное измерение, и увидите, что уровень связанного с работой страха постепенно снижается.

Даем отпор паникерам

Сколько бы вы ни работали над собой, всегда остаются варианты, что страх найдет способ столкнуть вас на скользкую дорожку, нанося потенциальный урон отношениям с командой. Особенно это может случиться, когда вы работаете с людьми, которых я зову *паникерами*.

У вас когда-нибудь был менеджер, который получал удовольствие от того, что подхватывал часть плохих новостей и бегал по офису, распространяя их, раздувая пламя, теоретизируя о негативных последствиях? Это паникер (по правде говоря, таким типом поведения грешим иногда мы все).

Паникер каким-то образом нажимает определенные кнопки – возможно, при помощи плохого квартального отчета, слуха о корпоративных сокращениях или грядущих увольнениях, триумфа некоторых конкурентов внутри или за пределами организации. Паникер становится злым, встревоженным и смущенным. Он хочет обсудить детали (не один раз и не два, но восемь, десять или двенадцать раз), надеясь прояснить ситуацию, победить ее, найдя слова, чтобы описать и ограничить опасность. Тем временем все остальные сникают, чувствуя себя все хуже с каждым пересказом плохих новостей.

Вот жуткий пример паникеров из моей собственной карьеры. Я работал на небольшой телевизионной станции в Монтерее, штат Калифорния, когда наняли нового генерального управляющего (я буду называть его Джошем). В классическом стиле он начал громить прежнюю команду менеджеров, оскорбляя всех, кто был ее частью. Затем он уволил примерно одну пятую персонала в совершенно хладнокровной манере. Все, что он сказал и сделал, укрепило ту же самую депрессивную историю: «Все было просто ужасно, и только Джош может нас спасти».

Время шло, а закоренелый негатив Джоша становился лишь глубже и беспросветнее. Он приказал секретарю держать запертыми входные стеклянные двери. Если кто-то хотел войти, она должна была выбегать с ключом, чтобы их впустить. Представьте себя одним из наших клиентов в этом тихом идиллическом мире, который прыгает и извивается на

тротуаре снаружи в отчаянной попытке привлечь внимание секретаря, чтобы войти.

Однажды Джош внушил себе, что в грузовике, припаркованном рядом со станцией, может быть бомба. Он позвонил в полицию, приведя в невероятное смущение всю станцию. Когда они приехали, то, естественно, внутри фургона ничего не нашли, кроме подвижных подушек и такелажной тележки.

К счастью для нас, тревоги Джоша относительно станции были всего лишь отражением его собственного мрачного взгляда на жизнь, а не реальным состоянием нашего бизнеса. К несчастью, он решил убрать больше половины персонала, подталкивая нас сочетать собственные операции с операциями конкурентов. Так наша станция перестала функционировать как самостоятельная организация. В итоге паникерство Джоша разрушило дело.

Итак, паникерство – совершенно определенно, деструктивная сила. Но как правильно обращаться с плохими новостями? Ответ – не впадать и в другую крайность, как это делают слишком многие менеджеры. Они предпочитают игнорировать плохие новости, как будто если делать вид, что ничего не произошло, те отступят. Неприятности скрываются за беспечным разговором, и члены команды начинают опасаться говорить правду, чувствуя, что такая психология управления слишком хрупка, чтобы с этим справиться.

Очевидно, что верная позиция находится между этими двумя крайностями. Служащие хотят, чтобы их руководители были последовательными и прозрачными, и в то же время им нужны руководители, которые вытащат их, а не повергнут в кошмар негатива. Но все-таки как оставаться прозрачным и честным относительно проблем компании, чтобы при этом люди продолжали хорошо и уверено себя чувствовать, думая о собственной карьере, компании и своем будущем?

Самые лучшие руководители используют двустороннюю технику *растяжения* хороших новостей и *сжатия* плохих. Они не подменяют факты, но фокусируются на подающих надежды возможностях и избегают задерживаться на негативных.

В Голливуде, где драма – обычное явление, Марк Стернберг является вице-президентом и директором рекламной группы Hollywood Reporter. Марк старается транслировать реалистичный взгляд на взлеты и падения бизнеса. «Все так, как есть, – говорит Марк, когда его команда терпит поражение. – Что мы можем сделать теперь, чтобы улучшить положение? Это не значит, что мы не пытаемся контролировать результат сделок. Мы это делаем постоянно и часто довольно успешно. Просто, когда все происходит не так, как задумано, мы не позволяем случайностям становиться доминирующими. Вместо этого мы приступаем к работе над тем, чтобы вытянуть ситуацию».

Другой менеджер, Кристина Вагнер (Christine Wagner), рассуждает об этом так: «У нас длинные свадьбы и короткие похороны». И снова:

приумножайте позитив, даже превращайте его в повод для празднования. Признавайте негатив, затем быстро переходите к более обнадеживающему будущему.

Эту философию просто, даже элементарно забыть в критический момент. В следующий раз когда поступят важные новости и ваши люди соберутся, ожидая отчета, задайте себе несколько вопросов:

- Является ли информация подлинной и можно ли ее проверить? Если нет, даже *не думайте* о том, чтобы распространять ее в компании. Меньше всего компаниям нужно, чтобы менеджеры среднего звена вносили свой вклад и лили воду на мельницу слухов, которая срабатывает время от времени и без их помощи.
- Кому эти новости на руку, а кто от них пострадает? Подумайте о таких способах преподнесения информации, где выгоды были бы усилены, а ущерб минимизирован. Например, может ли чья-то работа оказаться под угрозой? Постарайтесь снизить затруднения, предоставив дополнительные предостережения или предложив какие-либо советы, контакты, помощь и поддержку, которые в вашей власти.
- Как насчет позитивных сценариев, которые могут возникнуть из плохих новостей? Подготовьтесь обстоятельно разъяснить это членам вашей команды. Не стоит делать вывод, что они понимают значение любого варианта развития. То, что очевидно для вас, может быть неясно тем, кто не так хорошо понимает корпоративные слухи и хуже вас распознает общую картину.
- Какие негативные последствия приходят на ум? Реальны ли они? Есть ли способ их избежать? Приготовьтесь также их рассмотреть. Если вы знаете, что люди будут реагировать с преувеличенным опасением, разбейте нарастающую панику вескими аргументами. Если негативный сценарий – это реальность, но его можно избежать, признайте его и будьте готовы предложить план: «Завтра первым делом мы сформируем чрезвычайную целевую группу для решения следующих задач...».

Людям нужна информация, и они никогда не попросят вас перестать делиться с ними независимо от того, насколько это может их ранить. Они будут вас любить, если вы не просто представите им честный прогноз погоды, но еще предложите плащ в дождливый день и шезлонг – в солнечный.

Сохранение баланса между компанией и вашей командой

У менеджеров среднего звена есть грань приложения усилий, благодаря которой мы живем, крайне тонкая и острая. И если мы соскользнем с нее, то, скорее всего, будем толкаться где-то на задворках, пока не шлепнемся

на землю. Балансирование на этой грани – не просто задача из нашего штатного расписания. Это также то, чего от нас ждут члены команд и руководители. Чтобы руководить, не следует склоняться ни к той ни к другой стороне. Мы должны находиться в *центре* – жизненно важной точке для баланса.

Жизнь в центре требует настоящего умственного напряжения. Когда возникает конфликт, нужна смелость, чтобы сохранять баланс. Центр – это место, где живут миротворцы, те, кто ведет переговоры и объединяет, люди, которые ответственны за то, чтобы работа не останавливалась, даже если вокруг нее бушуют сильные эмоции.

Баланс, который должны сохранять менеджеры среднего звена, имеет несколько аспектов, однако есть одно самое важное правило, которое следует помнить: «*Когда менеджеры теряют равновесие, они обычно слишком категорично принимают либо сторону компании, либо сторону своей команды*».

Менеджер с уклоном к компании проталкивает корпоративную линию ценой собственной целостности и единства команды. Вы когда-либо видели культовый фильм «Office Space»? Это новая классика менеджмента. Менеджер с уклоном к компании, воплощенный Люмбергом, – забавный и трагичный антагонист в этой картине. Люмберг тратит всю свою энергию на руководство. Его босс – это его клиент, а все остальные – просто все остальные. Когда политика проводится сверху старшим руководством, Люмберг обращается с ней как с непререкаемыми фактами, заповедями, высеченными на каменных табличках, без интерпретации, контекста, энтузиазма и защиты команды. Люмберг – рупор, как говорится, «пустой костюм», который перестал думать самостоятельно и эхом вторит командной линии. В результате он не получает уважения от членов команды и имеет ровно столько, сколько заслуживает.

Подозреваете, что можете стать менеджером с уклоном к компании? Не беспокойтесь – фатальный исход необязателен. Вы можете выздороветь, но это тяжелый труд. Для начала необходимо научиться слушать своих людей и по-настоящему пытаться понять их взгляд на работу, место в организации и ожидания. Вы должны испытать членов команды, которые наиболее честны с вами, чтобы оценить восприятие вашей команды.

Затем придется сойти с проторенного пути, чтобы привлечь к разговору членов команды, и почти все они, скорее всего, будут раскрывать вам глаза, а некоторые замечания могут даже оказаться болезненными. Если раньше вы комплексовали, неудачно представляя интересы и дела команды, то должны уделить время, чтобы рассмотреть эти провалы. Необходимо поделиться со своими людьми, каковы были ваши намерения и как вы пришли к решениям, которые приняли. Если вы недовольны результатами или сожалеете о своих действиях, извинитесь – это вас не убьет. Прозрачность в отношении своих ошибок может дать огромную

силу. Если вы не сможете этого сделать, разрыв еще больше увеличится и ускорит неизбежный болезненный конец ваших полномочий как лидера команды.

С другой стороны спектра – менеджер с *уклоном к команде*. Этот тип менеджера верит, что задача лидера состоит в том, чтобы служить команде, – и они в этом правы. Однако такие менеджеры упускают тот факт, что руководство *не* состоит в исключительном служении команде, *когда в жертву приносится все остальное*. Они слишком привязаны к своим командам, игнорируя другие важные элементы управления. Несмотря на добрые намерения, подобные менеджеры заканчивают, нанося урон своим командам, а не помогая им.

Менеджеры с уклоном к команде делятся на *воинов* и *доброжелателей*.

Воины верят, что деловой мир – это жесткое место и поэтому они должны вести себя как воины, выступая от лица своих команд. Они бросают вызов аутсайдерам, противостоят высшему авторитету и превосходны в защите тех, кем руководят. Для друзей по команде иногда это просто здорово. «Наконец-то! – говорят они. – Мы получили игрока на нашей стороне!» И на какое-то время продуктивность и моральный дух команды вырастает с реактивной скоростью.

Однако при забеге на длинные дистанции такие менеджеры обычно вредят всем. Со временем «воин» теряет свою эффективность. Членов команды отталкивает враждебностью «воина» и между ними постепенно возникает дистанция. Обижает то, что «воин» перестает предлагать свою поддержку. В итоге его негативный взгляд на организацию бросает тень на всю команду.

У меня был случай поговорить с бывшим членом команды, в которой «воин» был смещен со своей руководящей позиции. Очень быстро я узнал, что у них сложилось очень негативное представление о фирме. «Эти люди в штаб-квартирах не заботятся о нас и готовы обвинить во всем, что пойдет не так, – таким было их отношение. – Нам нужен тот, кто сражался бы за нас, иначе нас никто не будет уважать». Все это напомнило мне о диком мировоззрении, перерастающем в культ: лидер убеждает своих последователей разделить с ним параноидальное отношение к внешнему миру, выставляя самого себя как спасителя и единственного человека, который *по-настоящему* заботится о благосостоянии своих подчиненных.

В противоположность «воинам», *доброжелатели* – это менеджеры, которые жаждут принести в жертву собственные интересы во благо команды. Они работают сверхурочно, покрывая членов команды, которые уходят домой рано, эти люди тихо исправляют ошибки, сделанные их подчиненными, и дают всем, кто с ними работает, неизменно высокую оценку (даже когда качество их работы сомнительно).

В отличие от «воинов», которые обижают всех, «доброжелатели» не обижают никого, отказываясь отстаивать то, что правильно. «Воин»

становится настолько сильно связанным со своей командой, что отрекается от своей роли наставника, тренера, направляющего и полевого генерала. Он может руководить с одобрением – но он *не может завязать игру*. «Доброжелатель» же оказывается слабым звеном, которое угрожает всех утянуть вниз, если только его не убрать с руководящей должности, на которую он так не подходит.

Когда вы позволяете себе сместиться от центра в том или ином направлении, то вредите команде и создаете среду, которая дает плохие результаты как для компании, так и для отдельных участников. Помните ужасное несчастье, которое постигло шаттл «Колумбия» в феврале 2003 года? Оно привело к гибели всего экипажа и практически разрушило программу космических шаттлов. Комитет провел расследование причин и узнал, что управление НАСА создало среду, в которой главные инженеры боялись говорить о небезопасных практиках, а когда некоторые пытались, их игнорировали или заставляли замолчать.

Очевидно, что менеджеры с уклоном к компании в НАСА забыли свою роль адвокатов инженерных команд. Возможно, они не предполагали жутких последствий провала поддержки, а может быть, боялись реагировать, потому что опустошили свое духовное измерение. Каковы бы ни были реальные причины, неспособность менеджеров среднего звена в НАСА сохранить баланс, возможно, стоила жизни семерым астронавтам.

Снова в дороге

Итак, мы закончили главу там, где начали. Еще один маньяк летит, пересекая полосы на шоссе. Визг шин, звук сигналов – и внезапно неуправляемое транспортное средство возникает перед вами в опасной близости. Но на этот раз ваша реакция меняется. Вы спокойно нажимаете на тормоза, освобождая пространство на дороге впереди, и перебираетесь на другую полосу, чтобы пропустить любителя подрезать. Никакого грубого поведения. Вы смеетесь.

Что произошло? Вы изменили точку зрения и таким образом установили новый уровень для другого эмоционального ответа. С инструментами, которыми теперь владеете, вы можете осуществить эти изменения и взять новый курс, отправляя страх и гнев в темный тихий уголок, где им самое место.

5

Задыхаясь от недостатка полномочий

«Самоуполномоченный» менеджер

Джинни Богр (Jeanne Bogre) работает менеджером по маркетингу в Danly IEM, компании из Кливленда, которая является лидером по производству комплектующих, материалов для изготовления матриц и машинных компонентов для регионов Северной Америки (представьте себе людей, которые делают машины на заводах, – Danly IEM продает для них запчасти). Джинни работает в непростом месте. Это не только область, где доминируют мужчины (и, да, Джини приходится сталкиваться с пренебрежительным отношением к женщинам, часто скрытым, но от этого не менее мощным), но это также индустрия, где для выполнения работ распространено привлечение третьих лиц. Это создает почву для страха среди штатных рабочих по поводу переезда производства в Азию или Латинскую Америку.

Под давлением обстоятельств многие менеджеры среднего звена оказываются парализованными неизвестностью. Что будет с компанией завтра? Должны ли они будут собрать вещи и переехать в Мексику, Сингапур или Корею? А если нет, то не придется ли в итоге потерять рынок, уступить его более дешевым конкурентам из этих стран с низкой оплатой труда? Если ответы на подобные вопросы неясны, как мотивировать своих людей и не лгать при этом? Это один из тех случаев, когда жизнь среднего звена становится мучительной.

Но Джинни Богр нашла способы превратить беспокойство в новую возможность. Вместо того чтобы отказываться признать аутсорсинговую тенденцию («Я собираюсь делать вид, что ничего не происходит, пока они не погрузят весь мой офис и не перевезут за границу») или противодействовать ей («Я буду сражаться, чтобы сохранить каждое рабочее место в США, вне зависимости от того, сколько денег мы при этом потеряем»), Джинни говорит: «Давайте признаем то, что происходит, и выясним, как заставить это работать на нас». Сюда входит поиск потенциальных выгод от передачи работы на сторону лично для нее и для компании.

Для Джинни шанс ухватиться за возможность передачи работы третьим лицам начинается с гибкого отношения – качество, которое отличает Джинни от некоторых других специалистов в ее области. «Ребята из высшего менеджмента часто старше менеджеров среднего звена, – объясняет она. – Большинство из них имеют семьи и сильные привязанности к месту. Поэтому они не хотят переезжать за границу, куда начинает мигрировать бóльшая часть нашего бизнеса». У Джинни нет проблем с переездом, поэтому она сама попросила назначение за границу, от которого большинство старших менеджеров предпочли уклониться. Джинни прошла через двери, которые в другом случае оказались бы для нее закрыты.

«Скажем, я работаю над проектом в Азии, – говорит Джинни, – где строится множество заводов, которым нужна наша продукция, – на абсолютно новом для нас рынке. Это означает, что у меня гораздо больше гибкости в установке стандартов и создании бизнес-методик, чем было бы на текущем рынке. Если бы я захотела изменить некоторые системы здесь, в Штатах, все бы пожелали узнать причину. Я встретила бы серьезное сопротивление. На новом рынке его нет. Здесь у менеджера гораздо больше пространства для роста, если он захочет взяться за новый проект. Я смогла установить собственную структуру расценок и наладить сеть сбыта в таких местах, как Китай и Индия, потому что оказалась экспертом на этих рынках – просто поскольку пожелала поехать туда и узнать, что заставляет их работать».

Теперь Джинни использует свою базу знаний для расширения параметров бизнеса Danly. «Все больше и больше компаний стремятся покупать детали, решетки машин, капоты и т. п. в Азии. Однако они не имеют представления о том, как здесь работает бизнес. Это благоприятно сказывается на развитии Danly. В Азии мы получили большой опыт, и у нас есть парень, который управляет совместным предприятием в Китае, он дает нам больше знаний о производстве и дистрибуции в Китае, которых нет у большинства компаний в нашей индустрии. Почему бы не продавать это знание как услугу?»

Джинни руководит новым направлением Danly. «Мы можем помочь клиентам во всем: от размещения продукции до поиска компаний, которые могут производить формы или инструменты. Мы можем помочь деловым людям США организовать путешествие в Китай, обеспечить ключевые контакты, в которых они нуждаются, и научить, как успешно вести здесь переговоры. И за каждую услугу мы можем брать плату».

Сейчас Джинни и ее команда разрабатывают модель получения прибыли для этого нового бизнеса услуг. Потенциал его огромен. Прецедент даже не существовал бы, если бы Джинни Богр – менеджер среднего звена – не взяла быка аутсорсинга за рога и не спросила: «Как я могу это заставить работать *на себя*?»

История Джинни иллюстрирует особую возможность менеджеров среднего звена распознавать бизнес-возможности, которые менеджеры высшего звена, более отдаленные от нужд и потребностей заказчиков, могут

проглядеть. Гуру менеджмента Розабет Мосс Кантер (Rosabeth Moss Kanter) сказала: «Поскольку менеджеры среднего звена держат руку на пульсе операций, они также могут формулировать, рекомендовать и генерировать по ходу новые идеи, о которых топ-менеджеры даже не думали»[1]. Здесь проявляется вся сила точки опоры, о которой мы говорили во введении.

Любимое всеми оправдание

История Джинни Богр также иллюстрирует несостоятельность одного из любимых оправданий, которое часто приводят менеджеры среднего звена при невозможности решить проблемы, ухватиться за возможности и следовать за инициативой – *недостаток полномочий*.

Это алиби принимает многие формы. Иногда менеджеры жалуются на недостаток поддержки их идей вышестоящим руководством: «Я предлагал решения проблем для нашего отдела десятки раз. Они либо отклоняются моим боссом, либо исчезают в своего рода черную дыру, и больше о них ни слуху ни духу».

Иногда они винят бюрократию или канцелярщину: «Здесь вы не можете получить позволение попробовать что-то новое, пока три директора по бюджету, два стратегических планера и пять начальников отделов не поставят свои подписи. К тому времени, когда вы покончите с бумажной волокитой, никто уже и не вспомнит, о чем проект».

Другие менеджеры заявляют, что стеснены структурными проблемами: «Очевидно, что нам нужно исправить маркетинговые ошибки. Но этого нет в моем должностном предписании. И если я попытаюсь вмешаться, ребята из маркетингового отдела будут громко негодовать на то, что я ступил на их территорию. Кому нужно обострение отношений?»

Остальные винят недостаток времени, энергии или ресурсов в провале действий: «Конечно, у меня есть идея о том, как расширить наше дело. Но я и так работаю 60 часов в неделю, устраняя авралы и занимаясь делом, которое должно выполняться более гладко. Когда, по-вашему, я должен запустить что-то новое? Между часом и тремя ночи?»

Оправдания могут *звучать* весомо. И лишь в некоторых случаях они могут содержать немного «воды». Есть компании, где бюрократические правила действительно стесняют инициативу среднего звена. Действительно правда, что многие менеджеры сталкиваются с недостатком ресурсов, а это делает весьма затруднительным найти время и деньги для запуска новых программ. Если вы испробовали все стратегии, которые мы описывали в этой главе, чтобы ухватиться и овладеть властью в центре, и все еще не смогли оставить отпечаток на традиционном для

---

[1] Rosabeth Moss Kanter. The Middle Manager as Innovator. Harvard Business Review, July-August, 1982. P. 95.

вашей компании способе ведения бизнеса, возможно, настало время подумать о смене работы.

На самом деле, когда менеджеры жалуются на недостаток полномочий, часто это просто отговорки, покрывающие истинные причины их провала в достижении своих явных (и скрытых) целей.

Открытие азиатских рынков и создание модели для новой формы бизнеса по оказанию услуг не было частью служебных обязанностей Джинни Богр в Danly IEM. Однако она просто вызвалась на назначение, которого никто не желал, исследовала скрытые бизнес-возможности и начала претворять их в жизнь. Джинни понимает, как ориентироваться в структуре *настоящей* власти своей компании, а не ждать, пока кто-то наградит ее полномочиями.

В большинстве организаций неозвученные реалии противостоят часто упоминаемым отговоркам о недостатке полномочий:

- Да, боссы могут поставить крест или проигнорировать хорошие идеи своих подчиненных. Однако есть древняя мудрость, которая гласит: «Всегда проще получить прощение, чем позволение». Многие менеджеры пытаются продвигать новые идеи при помощи «официальных каналов», тогда как подобная бюрократия необязательна. Многое из того, для чего люди ищут одобрения, не нуждается в одобрении. Мы это делаем отчасти, поскольку одобрение заставляет нас чувствовать себя хорошо. Если можно освободить немного времени и денег, чтобы попробовать что-то новое, почему просто не *попытаться* – и потом представить это боссу, добившись некоторого успеха.
- Да, бюрократия может угнетать. Если идея, которую вы хотите развивать, по-настоящему значима и важна для вас, предложенное имеет вескую деловую причину и действительно несет дополнительную ценность, будьте настойчивы. Переработайте предложение и представьте его снова; ищите необходимые ресурсы через другие каналы; уменьшите масштаб идеи запустите ее в качестве «пилотного проекта»; или просто пустите идею в «оборот», как говорят ребята из Голливуда, и ждите подходящего времени и места, чтобы попытаться снова.
- Да, бизнес-структуры (от конкуренции внутри отдела до складирования информации под сукном) могут осложнить попытку испробовать что-то новое. Опирайтесь на свои навыки налаживания связей. Определите трех человек из соседних бизнес-подразделений, чья помощь вам *необходима*, чтобы заставить работать новый проект, и выясните, как сделать их своими лучшими друзьями (помните о том, что нужно выявить их явные и неявные потребности и найти способы достичь их). Возможно, ваш новый проект в итоге станет «совместным предприятием» с доходами, выручкой и славой, разделенной среди участников. Важно оторваться от земли, используя любые пробивные техники, которые сочтете нужными.

- Да, ресурсы могут быть скудными, особенно самый ценный ресурс из всех – ваше время. Если идея, которую вы хотите развивать, действительно того стоит, вы сможете выкроить для этого время, как объясняет Кейт Розен.

Как овладеть инструментами полномочий

Кейт Розен – инструктор с мировым опытом помощи менеджерам среднего звена, помогающий им стать более эффективными и получить больше полномочий. Недостаток времени – одна из самых известных жалоб, которые он слышит от своих клиентов. «Еще не раз, – говорит Кейт, – менеджеры будут приходить ко мне и говорить, что они завалены работой. У них так много работы, что они не знают, как ее выполнить, не говоря уже о поиске времени на развертывание творчества в новых областях. Мы начинаем разговаривать о том, что им приходится делать, и о том, сколько это занимает времени».

Кейт продолжает: «Это приводит к глобальному вопросу: есть ли у вас возможность делегировать часть этой работы другим людям? Обычно они признают: “Ну, у меня *есть* люди, которым я мог бы доверить эту задачу”. Затем вопрос ставится так: “Хорошо, а почему бы вам не передать больше?” И тогда они отвечают: «Да потому, что, если я хочу, чтобы что-то было сделано правильно, мне нужно это делать самому”».

Внезапно на горизонте вырисовывается настоящая проблема. Дело не в том, что работа менеджера плохо выписана корпорацией, заставляющей менеджера выполнять слишком много обязанностей. А в том, что люди, из которых состоит команда, не пользуются доверием, или в том, что выявляется недостаток навыков или неудачи самого руководителя в процессе обучения и взаимодействия с ними.

Для большинства менеджеров среднего звена быть заваленными работой – «не проблема». Это симптом проблемы, который, если вы заглянете глубже, окажется провалом в создании и управлении эффективной командой, которая может взять работу со стола руководителя и выполнить ее.

«В итоге, – говорит Кейт, – истинная роль руководителя состоит в том, чтобы сделать своих людей более ценными. Если вы выберете правильных людей и затем будете работать над тем, чтобы постоянно наращивать их навыки, делать их автономными, независимыми и самостоятельными, вам больше не придется контролировать все, как раньше, и выполнять бóльшую часть работы самостоятельно. Если вы создадите команду из высококомпетентных, движимых изнутри людей, которые работают вместе для достижения общей цели, то увидите, что станете тратить меньше времени на тушение пожара и больше на то, чтобы быть творческим и по-настоящему продуктивным».

Если недостаток времени – одна из ваших главных жалоб (как и большинства менеджеров среднего звена), не стоит дожидаться, пока руководство удвоит персонал. Вам по силам получить инструменты, которые помогут в расширении ваших полномочий:

- Использование власти *найма* для построения команды, которая будет состоять из высококлассных, энергичных, позитивно мыслящих и целеустремленных людей. Не можете найти нужного кандидата после 20 собеседований? Попробуйте переписать должностные обязанности, переопределить необходимые документы об образовании, которые ищете, и изменить представление отдела кадров о том, что вы *действительно* ищете. Затем проведите собеседование с еще 20 людьми... и еще с 20, вместо того чтобы принять человека, который повиснет мертвым грузом на остальной команде.
- Использование власти *увольнения*, чтобы устранить людей, которые просто не подходят. Сейчас вы *знаете*, что подходит – не то слово. Не принимают активного участия в деле. Вы *не* делаете никого любимчиком, когда извиняетесь, что убрали нежизнеспособных. Каждый месяц, в течение которого недостаточно компетентный или недостаточно подходящий человек остается у вас на балансе, вы тратите деньги, энергию и внимание, подрывая моральный дух всех остальных. Конечно, вы ненавидите увольнять людей – это знак того, что вы, возможно, делаете это гуманно, а не жестко. Однако лучше сделать это раньше, чем позже. Возможно, ушедший человек, также в итоге это оценит. Нет ничего хуже, чем жить с болью неудовлетворительного соответствия.
- Использование *организаторской* власти для решения постоянных проблем раз и навсегда (мы говорили об этом в главе 1). Сядьте сегодня и определите пять типов завала, которые вам приходится разгребать неделю за неделей. Каждый представляет собой систематическое нарушение. Положитесь на знания вашей команды и коллег, чтобы выяснить, как нужно изменить систему, чтобы исключить возможность повторных нарушений. Затем примените новые системы. Время, которое вы тратите на повторные проблемы, должно сократиться с 50–60% до 10–20%, и у вас высвободится энергия для идей, которые приведут к росту.
- Использование власти *выбора* фокуса на действиях с высокой добавочной стоимостью вместо упражнений и задач по вращению колесами, которые вы *любите*, но которые не приносят выгоды ни вам, ни команде, ни боссу, ни компании. Нас всех затягивает рутина. Если вы делаете одну и ту же работу в течение шести месяцев и более, то, вероятно, у вас есть от пяти до десяти занятий, которые вы продолжаете делать просто по привычке. Перераспределите их, передайте кому-то из своих подчиненных или просто устраните. Повторяйте это упражнение каждые шесть месяцев начиная с сегодняшнего дня. Это аналогично удалению программ, которые вы не используете, чтобы заставить компьютер работать быстрее.

Ощущаете недостаток полномочий? Как и Джинни Богр, не ждите, пока кто-то даст вам власть. Используйте техники, которые мы описали, чтобы высвободить власть, которой вы *уже* обладаете, скорее всего, даже не зная об этом.

Эффект железнодорожного состава

Это не подразумевает, что организационные барьеры не будут влиять на ваше использование власти. Конечно, будут. Один из самых существенных барьеров, с которым постоянно сталкиваются некоторые люди, мы называем *эффектом железнодорожного состава* – это тенденция всех процессов в организации двигаться в одном темпе.

Если бы вы были первопроходцем, отправившимся на Запад в фургоне, было бы неважно, может ли лошадь, которую вы впрягли, бежать, как победитель Кентукки Дерби, – вы двигались бы не быстрее самой медленной лошади в упряжке. Аналогично, неважно, насколько быстр, креативен и продуктивен один отдел или один менеджер в компании, если средняя скорость отклика определяется самым медленным подразделением компании. Не имеет значения, насколько прекрасными могут быть команды программного маркетинга, продаж или службы поддержки. Если исследовательская команда не может достаточно быстро выдавать новый продукт, продажи компании застопорятся.

Эффект вагонов поезда имеет тенденцию задерживать изменения и укреплять бесполезный униформизм, а также уменьшать полномочия менеджеров, навыки которых превышают организационные нормы. Другими словами, если у вас есть талант управлять организацией так, как может работать секретариат, вас, скорее всего, ждет разочарование в большинстве компаний. В равной степени печально быть частью компании, где единственный отдел – это эквивалент застопорившегося упрямца, задерживающего парад всех остальных.

Как бороться с данным эффектом? Менеджеру редко по силам решить проблему в одиночку. Приведем стратегии, которые могут сработать:

- *Дайте витаминов самой медленной лошади*. Можно минимизировать эффект вагонов поезда, заведя от внешнего источника работу отдела, который самым серьезным образом тянет команду вниз. Иногда достаточно обычного вливания ресурсов: больше служащих, больше денег и лучшее оборудование. Иногда нужно новое руководство и новое направление. Как отдельный менеджер, возможно, вы не сможете сделать многое, чтобы помочь самой слабой лошади в команде. Однако вы можете выявить природу проблемы и вдохновить организацию сосредоточить восстановительные силы там, где они больше всего нужны, вместо того чтобы прописывать общие лекарства (большинство из которых окажутся бесполезными).

- *Отцепитесь от состава поезда*. Если вы руководите отделом, который значительно быстрее, эффективнее и продуктивнее, чем другие в вашем деле, вы, возможно, сможете найти способы для использования избытка мощностей, которые не зависят от других отделов. Предположим, вы руководите отделом дизайна с творческими возможностями, которые превышают возможности, требующиеся для общего дела. Почему бы не предложить услуги дизайна на консультативной основе другим компаниям, которые не являются вашими конкурентами, создав новый источник дохода и сделав своих людей занятыми, продуктивными и довольными? Или предположим, вы управляете первоклассной маркетинговой командой, но компания не может производить отличную продукцию достаточно быстро. Рассмотрите возможность обслуживания небольших компаний на стороне, которые не могут содержать собственные маркетинговые структуры и производят товары или услуги, совместимые, а не конкурирующие с тем, что предлагает ваша компания.
- *Привяжите вашу лошадь к другому каравану*. В некоторых случаях вы сможете найти возможность перекинуть связи отдела в другую часть организации, больше соответствующую вашим возможностям и потребностям. Например, если группа продаж, обслуживающая ваш отдел, испытывает сложности с поддержанием потока предложения, который вы создаете, привлеките еще одну, более динамичную, команду продаж из другого сектора компании, которая с радостью возьмется за новые задачи.

Эффект вагонов поезда – это одна из самых сложных организационных проблем, которые нужно освоить, она создает эффект руководителя без полномочий. Если вы увидите, что застряли в медленном караване, попробуйте одну из стратегий, описанных здесь, – они могут сработать на вас.

Источники власти

Ох, можете сказать вы, хорошо и легко говорить о том, как взять власть, вместо того чтобы дожидаться, пока ее спустят сверху, но разве власть – это не ограниченный товар, которого у одних в компании больше, чем у других? Я не могу получить власть генерального директора, просто *ведя* себя, как он, не так ли?

Конечно, это правда. Объем власти, который вы можете получить, просто *взяв* ее, не безграничен (хвала небесам, иначе бы любой бизнес был похож на беззаконное первобытное племя, в котором власть принадлежит самому агрессивному правителю, захватившему ее). Вот почему для каждого менеджера среднего звена важно что-то понимать об источниках корпоративной власти, а это несколько отличается от того, во что вас учили верить.

В классической статье, написанной практически 50 лет назад, которая по-прежнему ценится сегодня, социальные теоретики Джон Френч (John French) и Бертрам Равен (Bertram Raven) определили шесть типов источников социальной и организационной власти. Каждый источник уникален и должен быть использован определенным способом, чтобы быть эффективным[1]:

- *Власть вознаграждения* основана на осознанной способности создавать позитивные последствия и не допускать негативные. Как у менеджера у вас есть власть вознаграждения для расширения контролируемой области бизнеса – повышения, бонусы, назначения на должности и другие желанные (или не столь желанные) возможности, предназначенные членам вашей команды.
- *Принудительная власть* основана на осознанной способности наказывать тех, кто не удовлетворяет вашим идеям и требованиям. Вы применяете принудительную власть, когда увольняете кого-то или когда кто-то попадает к вам в немилость и вы, например, отправляете его в холодный и заснеженный Скенектади, штат Нью-Йорк, на конференцию в середине зимы.
- *Легитимная власть* (также *организационный авторитет*), основанная на осознании того, что кто-то имеет право диктовать поведение из-за избрания или назначения на ответственный пост. Ваша легитимная власть проистекает из должности, указанной на вашей визитке, и места в штатном расписании. Лучше, если существует осознание, что вы «заслужили» должность благодаря своим талантам или другим профессиональным качествам.
- *Власть эталона* основана на ассоциации с теми, кто обладает властью. Это очень интересная штука. Два менеджера на абсолютно одинаковых должностях могут иметь совершенно разные уровни эталонной власти, если один из них более близок к генеральному директору. Новичок-стажер в News Corporation может иметь значительный уровень относительной власти, потому что его фамилия Мердок (Murdoch). Вы также можете наслаждаться властью эталона в связи с ассоциацией с кем-то влиятельным *вне* организации. Вот почему (например) начальник Аппарата Президента Соединенных Штатов может получить престижную должность практически в любой юридической фирме или консалтинговой группе, покинув свой пост в Белом доме.
- *Экспертная власть* основана на отличных знаниях, опытности, способностях и навыках. Большинство менеджеров среднего звена выросли из штатных должностей или линейного подразделения, где развивали и упражнялись в специальных навыках и знаниях, и эти

[1] John French, Bertram Raven. The Bases of Social Power. In Studies in Social Power, edited by D. Cartwright. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, 1959. Pp. 150–167.

возможности дают экспертную власть, которую они могут использовать как менеджеры. Таким образом, руководитель группы инженеров, редакторов, ученых или людей, занимающихся продажами, получает уважение и отличие отчасти благодаря тому, что члены группы знают, что он сам когда-то по праву считался прекрасным инженером, редактором, ученым или продавцом.

- *Информационная власть* основана на контроле информации, которая необходима другим для достижения важной цели. Информационная власть проистекает из использования информации, которой вы обладаете, чтобы получить полномочия и поддержать членов своей команды, вместо того чтобы держать ее в секрете. В большинстве организаций менеджеры среднего звена служат проводниками информации, данных, стратегий, целей и философии от верховного руководства к отдельным вкладчикам, а также передают новости от оперативного персонала руководству. Таким образом, менеджеры среднего звена могут владеть большим количеством информационной власти и она протекает как минимум в двух направлениях – сверху вниз и снизу вверх.

Этот перечень источников власти удивителен сам по себе. Но Френч и Равен пошли дальше. Они исследовали, как власть, имеющая различную основу, влияет на *привлекательность* (позитивное чувство со стороны реципиента в отношении агента, который использует власть) и *сопротивление* (негативное ощущение со стороны реципиента в отношении агента, использующего власть).

Ученые пришли к выводу, что использование власти на различной основе имеет разные последствия. Например, власть вознаграждения повышает привлекательность, создавая при этом минимум сопротивления (это объясняет, почему большинство людей начинают подлизываться к своим боссам за пару недель до очередного вознаграждения). В противовес этому, власть принуждения обычно снижает привлекательность и вызывает сильное сопротивление (подумайте о жалобах, обидах и злости, которые извергаются на организацию после возмутительных результатов увольнений). Однако Френч и Равен также отметили, что «чем более легитимным (по восприятию) является принуждение, тем меньше оно вызывает сопротивления». Таким образом, принудительная власть *в сочетании* с легитимной может быть более эффективной, чем принудительная власть сама по себе.

Система Френча и Равена предлагает интересный способ анализа власти в *вашей* организации. Подумайте о боссе. Из каких источников проистекает его власть? Какой процент его или ее власти происходит от каждого источника? Меняются ли они время от времени? (Когда команда работает вместе над судьбоносным проектом, босс может получить самую большую экспертную власть – возможность внести переломные идеи для решения проблем. Позднее, когда новый продукт будет запущен, власть может проистекать из возможности получения поддержки от

генерального директора и исполнительного вице-президента по маркетингу.) Как люди реагируют на использование боссом власти из разных источников? Как и когда возникает больше привлекательности? Какое применение власти порождает сопротивление? Может ли босс сделать что-то еще, чтобы минимизировать сопротивление, – например, предпринять шаги по увеличению опоры на другие источники власти?

Вы можете применить подобный анализ по отношению к любым сотрудникам организации – к себе, конечно, а также другим ключевым игрокам, включая генерального директора. Вы также можете рассмотреть образцы по всей компании, которые характеризуют власть, курсирующую в организации. В некоторых семейных фирмах эталонная власть, основанная на близости к основателям, является доминирующей формой власти. В технических или творческих компаниях (представьте Intel, Pfizer или Disney) власть носит экспертный характер – блестящих ученых или гениального создания фильмов. В некоторых организациях власть основана на контроле информации. Например, в течение второго срока Клинтона в Белом доме самой большой властью обладали те, кто знал грязные подробности скандала с Моникой Левински в связи с расследованиями и процедурами импичмента. Когда организация гудит сплетнями, можете побиться об заклад, что действует самая серьезная, основанная на информации власть распространения слухов.

Если вы чувствуете недостаток полномочий, ключ к причинам может быть найден при помощи анализа категорий власти Френча и Равена. Вы можете попытаться овладеть типом власти, который часто недооценивается в организации. Если люди в компании имеют тенденцию признавать *только* легитимную власть, их вряд ли можно мотивировать по-настоящему замечательным проявлением компетентности. Ситуация противоположна, если вы работаете, например, в исследовательском институте, где компетентность – валюта власти. Вы, скорее всего, ничего не добьетесь, пытаясь произвести впечатление на людей должностью (легитимная власть) или дружбой с деканом (эталонная власть): «Это неважно. А сколько у вас патентов?»

Власть перемен

Слишком многие менеджеры разочаровываются из-за возникающих препятствий на пути к полномочиям, отстраняются и сдаются. Они начинают молоть воду в ступе, копить чеки заработной платы и время от времени получать скромное повышение, но никогда не вносят *существенных* перемен в организации, которые зовут своим домом. Со временем такие менеджеры перестают играть по правилам, теряют навыки и уверенность в своих силах. Обычно они заканчивают увольнением или переходом на более низкую должность.

Это печально. И совершенно необязательно.

Джо Рипп (Joe Ripp), старый ветеран корпоративных войн, знает несколько тонкостей о том, как построить карьеру в организации. Недавно ему задали вопрос о том, что бы он сказал менеджеру среднего звена, который чувствует недостаток полномочий, на что Джо ответил:

Возможно, вы правы в отношении своих ощущений. Большинство менеджеров среднего звена испытывают это ощущение запрета. Вы заключены в коробке, и вас просят еще управлять ею. К тому же вы смотрите по сторонам и говорите: «Есть много вещей, которые мы должны сделать лучше». Отсутствие возможности сделать что-то, чтобы кардинально изменить ситуацию, действительно разочаровывает.

Если вы относитесь к тому типу людей, который заставляет всю команду сфокусироваться на вопросе «Что мы можем улучшить?», это становится частью повседневных обязанностей. Вы можете эффективно работать со своими людьми, поскольку помните, что они бьются над тем же вопросом и тоже хотят получить от жизни больше, чем девятичасовая пятидневная рабочая неделя. Как и вы, они хотят быть значимыми, внести свой вклад.

Не говорите просто: «Я не уполномочен», и не сдавайтесь. Продолжайте задавать вопросы. Организации не меняются за одну ночь. И ваши подотчетные структуры не изменятся за ночь. Ежедневная работа никуда не денется. Вам по-прежнему придется выполнять ее – для этого вас и наняли. Просто заданный вопрос переведет работу в более широкий контекст и подтолкнет к дальнейшему поиску значимости.

Позвольте привести один пример. Однажды, когда я был начальником финансового отдела в Time, Inc., меня попросили произнести речь для отдела на тему «Счета к оплате». И вот, в сущности, что я сказал: «Вы сидите в наших офисах, выполняете много работы – бумаги, колонки чисел, балансовые ведомости. Я уверен, что иногда это наводит тоску. Однако подумайте вот о чем. Вы обладаете большей информацией о том, что мы тратим, и следовательно, знаете, что мы делаем, больше, чем кто-либо в другой корпорации. Возможно, вы должны подумать вот над каким вопросом: что нам делать со всей этой информацией? Можем ли мы увеличить ценность компании, грамотно используя имеющуюся у нас информацию?»

Я завершил речь. Мне любезно зааплодировали. И я отправился обратно. А четыре месяца спустя был удивлен визитом женщины, которая возглавляла отдел. «Помните вопрос, который вы задали в своей речи? У меня есть для вас ответ».

Она показала мне брошюру, которую получила по почте от Dun & Bradstreet. Они предлагали услугу, которая должна была объединить все счета, предоставляя данные по операциям с каждым

поставщиком, чтобы можно было вычислить, какой процент затрат приходится на них.

Может, это не прозвучало как серьезное дело. Однако в то время Time, Inc. была децентрализованной организацией с примерно 15 различными центрами оплаты счетов. И родительская компания Time Warner, намного более крупная организация, также была децентрализована. Не было единого места, где вы могли бы ясно проследить информацию о затратах и сказать такому поставщику, как IBM: «Вы знаете, что мы тратим на вас X сотен миллионов долларов в год? Нам стоит получить большую скидку». Насколько это было логично и разумно, настолько и невозможно.

А передо мной стояла женщина, предположительно менеджер нижнего звена, предлагающая решение. Итак, мы последовали ее предложению и купили услугу Dun & Bradstreet примерно за 175 тыс. долларов. За ночь мы смогли оценить 20 млрд долларов расходов всей корпорации, а в течение года организовали специальные силы для выявления определенных уровней затрат на бумагу, услуги печати, доставку – дальше продолжите сами.

В итоге мы сэкономили примерно 5% приобретений, которые составляли по меньшей мере миллиард. Да, именно «-ард». И все благодаря одной идее, предложенной менеджером среднего звена. Все потому, что она была сфокусирована на простом вопросе: «Что мы можем сделать, чтобы внести свой вклад?»

Как показывает история Джо Риппа, полномочия часто не означают должность в штатном расписании, должностные обязанности или подотчетные отношения. Иногда это просто возможность *задать правильный вопрос*... и не останавливаться, пока не придете к ответу.

Власть на справедливом основании

В большинстве организаций власть обычно берется, а не предоставляется. Если вы не знаете, как получить власть, то вряд ли добьетесь многого, даже будучи генеральным директором. Если же вы знаете, как добиться власти, то сможете осуществить гораздо больше, чем предписывается должностью. Но существует одно важное условие, о котором забывают многие руководители. *Вы должны брать власть на справедливом основании*. В противном случае, какой бы властью вы ни обладали, скорее всего, она будет недолговечной и, как результат, неэффективной.

«Справедливость» – мы действительно это сказали? Возможно, наш язык отчасти похож на язык супергероя кинофильма: «Всегда помни, – с интонацией старого мудрого учителя своему помощнику, – ты должен использовать свою силу во благо, а не во зло!» Пусть будет так. Как мы уже говорили: один из ключей в поиске смысла жизни – начать

думать об этом как о приключении в героическом стиле Джозефа Кемпбела. Итак, да – вы супергерой, одаренный уникальными способностями, и ваша работа – использовать эти способности по полной для служения стоящей, на ваш взгляд, причине.

Многие имеют лишь расплывчатое представление о том, почему они встают и ходят на работу каждое утро. Конечно, им нужно платить ренту и покупать обезжиренное латте в Starbucks, но есть миллионы способов заработать деньги. Почему именно на *этой* работе, единственной из всех, за которую вы держитесь сегодня и которой посвящаете большую часть времени, энергии, сердца и души на этой неделе, в этом месяце и, возможно, в течение еще многих лет в будущем? Какую миссию она в себе заключает? Зачем вам нужна власть? Что вы собираетесь с ней делать? И, кроме того, почему вы ее *заслуживаете*?

Ранее мы рассматривали *легитимный* источник власти. В наши демократические времена легитимность не столько дается свыше, сколько предоставляется снизу. В политике это называется «согласие правящих» и рассматривается как основа для любой значимой социальной структуры. В бизнесе это называется иначе – сюда входят «убедительность», «лидерство» и «харизма». В любой сфере вы не получите ее, пока не заслужите, и не заслужите, пока не будете стремиться использовать во благо, а не для удовлетворения собственных потребностей.

В этом слабость подхода Макиавелли. Он фокусируется на использовании манипуляций, запугивания, обмана для получения и сохранения власти, которая рассматривается как самоцель. Тактика Макиавелли часто срабатывает на какое-то время. При длительном забеге большинство людей желают предоставить свою поддержку лидеру, только когда уважают его цели и видят в них некоторую потенциальную выгоду для самих себя. Почему им нужно упорно трудиться и вносить свой творческий вклад в организацию, если в конечном итоге это лишь позволит одному или нескольким лидерам приобрести третий дом или шестой автомобиль? *Вы* этого делать не будете, а почему кто еще должен?

Прежде чем вы попытаетесь воспользоваться любой властью в организации, лучше серьезно задуматься над вопросом о целях. Хотите ли вы при помощи власти удовлетворить свое эго, повысить доход и досадить врагам? Если так, вы, скорее всего, не будете долго наслаждаться ею. Или вам нужна власть, чтобы построить что-то ценное для компании, ее клиентов, служащих и всех остальных, кого это касается, в течение долгого периода времени? В этом случае вы можете увидеть большое и постоянно растущее число людей, которые желают доверить вам свое время и энергию, давая полномочия, чтобы осуществить ваши достойные мечты.

Вообразите, что этим утром абсолютно новый босс, человек с большой властью и мудростью, но ранее вам не известный, был назначен в вашу компанию. Примерно в девять часов он входит в офис, пожимает вам руку, заглядывает глубоко в вашу душу и задает вопрос, состоящий из одного слова: «Зачем?»

Каким будет ваш ответ?

Часть II

Больше стремлений

6

Первая точка вдохновения: процесс

Точки вдохновения менеджеров среднего звена

Первый раздел этой книги касался приобретения большей власти. Мы получаем власть, хорошо справляясь с основной частью работы, будучи уверенными в своих силах. В части I мы рассказали о том, что нужно сделать менеджерам, чтобы снова обрести уверенность в себе.

Во второй (основной) части мы будем говорить о приобретении большей значимости. Мы опишем семь *точек вдохновения* – отправных точек, являющихся составляющими успеха, благодаря которым менеджеры среднего звена могут достичь своей наивысшей значимости в компании. Только вдохновленные менеджеры отлично мотивированы, находятся на своем месте и обладают достаточными полномочиями, чтобы, в зависимости от обстоятельств, воспользоваться всеми преимуществами точек вдохновения.

Многие менеджеры – не только женщины – на некоторых этапах своей карьеры упираются в стеклянный потолок, невидимый барьер, который тормозит их прогресс. Это разочаровывает, но неминуемо является результатом того факта, что бизнес-иерархия имеет форму пирамиды, становясь тем уже, чем выше вы поднимаетесь. Слишком много упорно трудящихся, умных и талантливых менеджеров среднего звена конкурируют за несколько позиций данного уровня!

Вот где нужна система рычагов и где следует продемонстрировать настоящую значимость. Навыки и механизмы, обеспечиваемые точками вдохновения, помогут менеджерам среднего звена добиться признания в компании. Не стоит однозначно воспринимать наши слова – посмотрите, что показало исследование менеджерских карьер. «В отличие от менеджеров среднего звена, которые застряли в середине, – заключил один эксперт, – успешные менеджеры среднего звена сфокусированы

на усовершенствовании необходимых навыков и установлении рекордов производительности, ожидая повышения»[1].

Не стоит считать, что ценность полученных навыков всегда очевидна. Обучение часто создает ценность мощными способами, которые, тем не менее, не всегда можно увидеть и обычно невозможно предсказать. Например, подумайте о том, как Стив Джобс (Steve Jobs) креативный генеральный директор Apple, применил оригинальные навыки абсолютно неожиданным способом. История начинается с воспоминания Джобса о годах в колледже:

> *Колледж Рид в то время предлагал, возможно, лучшее обучение каллиграфии в стране. Продуманный кампус, каждый плакат, каждая табличка на портретах художников были великолепно выписаны вручную. Поскольку я отстал и не обязан был посещать нормальные классы, то решил выбрать класс каллиграфии, чтобы научиться писать так же красиво. Я узнал о разных шрифтах с засечками и без, о разном расстоянии между сочетаниями букв – обо всем, что отличает высококлассную типографию. Это были прекрасные исторические и художественные детали, недоступные науке, и я понял, как они удивительны.*
>
> *Ни один из приобретенных мною навыков в обычной жизни не имел ни малейшего шанса практического применения. Однако десять лет спустя, когда мы разрабатывали первый компьютер Macintosh, все встало на свои места. Это был первый компьютер с превосходными шрифтами. Если бы я тогда не заглянул на этот единственный курс в колледже, в Mac никогда не было бы столько разных и пропорциональных шрифтов. И поскольку Windows просто скопировала Mac, скорее всего, их не было бы ни в одном персональном компьютере. Конечно, невозможно было предугадать будущее, когда я был в колледже. Но связь очень четко просматривается, когда оглядываешься назад спустя десять лет*[2].

В части II этой книги вы освоите – или, возможно, вспомните – знакомые или незнакомые навыки, которые менеджеры могут применить, чтобы максимально повысить свою значимость в компании. Воспользоваться же одной точкой вдохновения или с успехом соединить несколько – уже ваша задача.

---

[1] Leon E. Wynter, Leon E.Wall Street Journal, August 5, 1999. В Сети: *http://www.careerjournal.com/myc/diversity/19990805-wynter.html.*

[2] «'You've got to find what you love,' Jobs says.». Stanford Report, June 14, 2005.

Сила Мастера процесса

Если ваша компания похожа на подавляющее большинство других предприятий, в ней происходит множество процессов. Каждый из них вносит больший или меньший вклад в общее дело.

Например, концепция, дизайн, производство, упаковка, доставка, маркетинг, продажа и обслуживание любого единичного продукта задействуют десятки процессов. Некоторые из них просты и автономны, например процесс, где Салли на складе считывает код товара с бланка заказа, выбирает нужную коробку на полке и помещает ее на ленту конвейера.

Другие процессы сложны и хитро переплетены, например сетевые процессы, которые передаются в устройство, когда клиент посещает сайт Dell Computer, выбирает и заказывает ноутбук. Затем заказ отправляется фабрике Dell, где части от многих поставщиков соединяются в сложный технологический объект, который должен правильно работать.

Многие из этих процессов ориентированы на клиентов, другие – чисто внутренние, но не менее сложные (как долго еще вы будете показываться в офисе, если процесс, который генерирует ваш чек на получение заработной платы, перестанет функционировать?).

В некотором смысле эти процессы и есть компания. Без них не будет товаров, услуг, продаж, заказчиков, доходов и прибылей. Люди приходят и уходят, а процессы, однажды разработанные, кодифицированные и запущенные, остаются, пока кто-то сознательно не изменит их (что чаще проще сказать, чем сделать). Сумма процессов определяет направление деятельности компании и ее успех.

Поэтому неудивительно, что для менеджера среднего звена один из самых мощных способов усилить свою значимость – знать процессы, которые составляют компанию... и знать их досконально. Что происходит, кто руководит процессами и исполняет их, какие шаги можно пропустить или сократить, а какие – нет. Такое знание означает прослеживание связей между шагами и понимание того, как ошибка или упущение в любой точке сети может отразиться в других местах. Это также означает знание людей, которые имеют дело с процессами: их особенностей, силы, недостатков, потребностей и слабостей.

Мастер процесса знает все эти вещи и может провести закулисную экскурсию, демонстрирующую элементы бизнеса, которые больше никто не видит и даже не подозревает об их существовании. Он лучше, чем кто-либо другой, понимает, что является пустой тратой времени, а что – нет и где есть нестыковки. Он понимает, где создается уникальная ценность и где есть разрывы, из-за которых ценность падает (подобные ситуации обычно встречаются в местах, о которых высшее руководство плохо осведомлено). Когда компания в беде, Мастер процесса может

помочь ее сохранить, определив, где можно сэкономить деньги, улучшить продукцию и услуги.

Легенда гласит, что в старые времена самым влиятельным человеком был не тот, у кого оказывалось больше всего дублонов, самый твердый кулак или даже самый большой пистолет. Наиболее влиятельным был тот, у кого была карта и (что более важно) кто знал, как ее читать. С его помощью капитан и команда имели шанс вернуться домой в целости и сохранности, без нее шансов не было никаких. В наши дни Мастер процесса похож на человека с картой.

Было бы хорошо, если бы все знания Мастера процесса можно было легко осознать и где-нибудь записать. К сожалению, это невозможно. В большинстве компаний часть знаний о процессах, которая является очевидной и записана в руководствах, рабочих книгах, формах или на веб-сайте, составляет 15–25% . Оставшаяся часть – это неявная информация, засекреченная в мозгах ветеранов компании, обычно менеджеров среднего звена, которые изучали методики в течение многих лет ежедневного труда. Она состоит из тысяч фрагментарных точек данных, например:

- Кто был первым человеком, которому вы позвонили, когда перестала функционировать сборочная линия, и кому надо звонить, если этот парень окажется в двухнедельном отпуске в Тоскане.
- Какова последняя возможная дата для изменения цен в каталоге следующего сезона перед его отправкой в печать? И (в случае крайней необходимости) какова *реальная* последняя дата, которую мы можем позволить, чтобы Лю из типографии не пришел за нами с мачете.
- Сколько денег потратила компания на услуги лимузинов для руководства за последний год? Сколько?! А если мы попытаемся урезать эту сумму на 30% , закончим ли тем, что *потеряем* деньги из-за времени, которое будут тратить шишки, диктуя жалобы о неудобствах, связанных с необходимостью сидеть за рулем собственных арендованных автомобилей.
- Почему мы упаковываем продукты длиной 3 дюйма в пластиковые контейнеры длиной 12 дюймов? И станет ли уменьшение упаковки на 50% умным ходом, сэкономившим деньги, или глупостью, которая на прилавках магазинов сделает наши продукты незаметными по сравнению с продукцией конкурентов?

Кто знает ответы на эти вопросы? В 90% случаев – штат умных, адекватных менеджеров среднего звена, без которых работа компании скоро остановилась бы. Оставшаяся часть – горстка редких блестящих руководителей, никогда не забывающих крайнюю важность знаний, которыми обладают работники нижнего звена.

В начале 1870-х годов Джон Д. Рокфеллер в свои тридцать был практически одним из самых успешных и богатейших деловых людей в мире.

Однажды, во время осмотра своих заводов Standard Oil, он долго следил за машиной, запаивавшей крышки на сосудах в пять галлонов с керосином для экспорта. Понаблюдав за ней несколько минут, он спросил ответственного менеджера: «Сколько капель припоя вы используете для каждой емкости?»

Менеджер ответил: «Сорок». Рокфеллер поинтересовался, а не пытались ли использовать 38. Ответ был – нет, поэтому Рокфеллер дал распоряжение попробовать. К несчастью, емкости стали протекать при запечатывании 38 каплями припоя. Но не 39. Поэтому Рокфеллер отдал приказ, что 39 капель припоя – теперь новый стандарт для запечатывания емкостей керосина.

За первый год эта перемена сэкономила 2500 долларов. Со временем, когда бизнес вырос, экономия умножилась. Через десяток лет после выхода в отставку Рокфеллер светился, рассказывая историю, и хвастался сотнями тысяч долларов, которые сэкономил для компании одним небольшим изменением[1].

Это был Мастер процесса.

Быть Мастером процесса – значит невероятным способом умножать ценность, которую вы производите для своей компании и всех, кто с ней связан. Это также умножает важность роли, которую играете лично вы, что в дальнейшем обеспечивает вам огромное вознаграждение.

Власть знаний

Основная составляющая власти знаний Мастера процесса – распознавание разницы между тем, как работают системы компании в теории (согласно должностным инструкциям, штатному расписанию или предположениям генерального директора), и тем, как они работают *в реальности*. Разница часто бывает огромной и, если ее игнорировать, может привести к чудовищным тратам времени, энергии и денег.

Уилл Макдональд (это его ненастоящее имя) – IT-менеджер в крупной фирме по оказанию финансовых услуг, чьими клиентами являются как корпорации, так и частные лица. Банк ABC – хорошо управляемая организация, часто упоминаемая как «самая респектабельная» компания в отраслевых опросах и исследованиях журналов. Но это не дает ей иммунитет от неверных шагов, если менеджеры среднего звена недостаточно внимания уделяют власти знаний.

По словам Уилла, в ABC всегда действовала культура корпоративного предприятия с топ-менеджерами, которые делегировали столько власти, сколько могут, и пониманием потребностей, необходимых для привлечения менеджеров среднего звена к принятию ключевых решений.

---

[1] Ron Chernow. Titan: The Life of John D. Rockefeller, Sr. New York: Random House, 1999. Pp. 180–181.

Однако со временем этот неиерархический дух вытеснялся. Возможно, это было неизбежно. За последние десять лет численность служащих ABC выросла с 3500 до 40 000, осложняя проталкивание процесса принятия решений на нижние уровни организации. Дальше – больше, выросла диверсификация финансовых услуг ABC вместе со сложными требованиями бюджетных отчетов по финансовым данным, выдвинутыми новым законом Сарбейнса–Оксли.

Как мы уже говорили, эти изменения, вероятно, были неизбежны. Но опасность, заложенная в стремлении к централизации, всплыла, когда организация предприняла серьезный шаг по внедрению программного обеспечения новой системы отношений с клиентами (CRM) на всех уровнях.

Уилл объясняет: «Большинство приложений CRM ABC до этого разрабатывалось внутри компании. Это делало внедрение обновлений и изменений, требуемых операционными подразделениями, относительно быстрым и простым. Но, естественно, «выращенное» внутри компании ПО не соответствовало стандарту индустрии. Поэтому специалисты IT-отдела оказали большую поддержку, когда люди, занимающиеся продажами продукции известного в стране поставщика, пришли со своей запатентованной системой CRM».

Руководители соответствующего IT-отдела проявили энтузиазм в отношении программного обеспечения CRM и продали проект высшему руководству. Но когда изменение было анонсировано, Уилл и многие его коллеги задумались. «Эти сторонние поставщики предлагали отличный продукт, – говорит Уилл, – но, проанализировав шаги, которые потребуются для его интеграции с существующими системами, мы осознали, что они будут сопряжены со слишком большим усилием и займут более 18 месяцев. Это могло сильно подорвать наш бизнес».

Другие проблемы стали очевидны, когда Уилл обсудил новое программное обеспечение с внутренними клиентами, бизнес-подразделениями ABC. Когда они проанализировали возможности новой программы, стало ясно, что могут потеряться некоторые функции, которые им предлагает существующая система, а также гибкость в установке обновлений и изменений.

К сожалению, высшее руководство ABC не смогло включить IT-менеджеров среднего звена в технический анализ до подписания договора с внешним поставщиком. Непрактичность нового плана стала очевидной лишь позже, когда менеджеры среднего звена встретились с бизнес-подразделениями для обсуждения внедрения купленного ПО. В результате проект медленно умер, но он стоил ABC несколько миллионов долларов.

Каков урок? Любая компания, рассматривающая крупные перемены в отношении одной из своих процедур, должна привлекать менеджеров с властью знаний – Мастеров процесса, которые могут помочь определить препятствия реального мира для проведения успешных изменений.

А менеджеры среднего звена, как Уилл, должны выступить волонтерами со своей экспертизой, когда планируются важные решения (предполагается, конечно, что они узнают о них вовремя).

В этой истории красной нитью проходит следующая мысль. Внутренние процедуры ABC были изменены во избежание аналогичных ситуаций в будущем, включая новую систему для отслеживания мнений и точек зрения менеджеров среднего звена при принятии серьезных решений. И, возможно, фиаско с CRM было необходимо, чтобы потребность в подобных переменах стала очевидной. «Если бы это был не такой большой проект, возможно, не возникло бы объективной необходимости для изменений внутри организации», – говорит Уилл.

В противоположность этому, аналогичный процесс перемен в телекоммуникационной компании Deutsche Telekom, на который было выделено три миллиарда долларов прибыли 2003 года и приблизительно 10 000 служащих, прошел более гладко и точно, потому что ключевые менеджеры среднего звена помогали в разработке программы.

Под давлением спада кривой прибылей высшее руководство пришло к выводу, что нужно снизить затраты на операции, чтобы соответствовать ожиданиям по доходу родительской корпорации. Поэтому директор финансового отдела обратился за помощью к крупной многонациональной консалтинговой компании для разработки программы снижения затрат для всей организации. К счастью, компания делегировала группу высококлассных менеджеров среднего звена для работы над проектом вместе с консультантами.

Одного из этих менеджеров (будем звать его Хенрик) попросили определить возможности снижения затрат для отдела сетевых операций – самого крупного подразделения организации. Хенрик начинал еще в 1960-х годах как технический специалист, занимал ряд руководящих должностей и к началу этого проекта достиг довольно высокого положения (всего на два уровня ниже директора по технологиям).

Как и в большинстве компаний, затраты на зарплату в данной телекоммуникационной фирме были представлены одним большим элементом, выявленным усилиями по снижению издержек. Боязнь возможного сокращения враждебно настроила большинство сотрудников организации по отношению к команде проекта. Однако Хенрик нашел способ значительно снизить затраты *без увольнений*. Благодаря его глубоким знаниям внутренних процессов компании, включая повседневные занятия технических специалистов отдела сетевых операций, он осознал, что минимальная реорганизация может заставить его людей выполнять значительно больший объем работы. Поэтому вместо увольнения он предложил, чтобы высвободившиеся силы технических специалистов были использованы для установки оборудования и активации линий – работ, которые ранее выполнялись независимыми подрядчиками.

Не потребовалось много времени, чтобы высшее руководство осознало ценность идей Хенрика. Процессы установки были перенесены в компанию,

что сэкономило компании столько денег, сколько принесло бы сокращение 200 служащих. Они также избежали чрезмерных затрат на выплаты выходного пособия (которые поглотили бы всю экономию за первый год), не говоря уже о моральном и материальном ущербе служащих, который принесли бы сокращения.

Является ли Хенрик своего рода гением менеджмента? Вовсе нет – только Мастером процесса управления (не забывайте о его детальном знании того, как в *действительности* работают процессы компании, чтобы создать добавочную стоимость). В данном случае – с эффектными результатами.

Как исправить процессы? Попробуйте спросить

Практически в каждой крупной компании есть неэффективные, «пустые» процессы. Они возникают не из-за лености руководства, игнорирования или глупости (по крайней мере, не всегда). Это просто естественный результат роста организации. В пылу ежедневных баталий по обслуживанию клиентов и сохранению потока прибылей никто не хочет отвлекаться на изменение инструментария. Быстрее и проще подлатать процесс здесь, бросить несколько людей на решение проблемы там, переставить несколько линий в штатном расписании и надеяться, что хитрое изобретение Руби Голдберга дотянет до следующего квартала. В результате системы становятся плохо продуманными, а не спланированными с заботой и пониманием, основанным на всестороннем обзоре и анализе.

Это плохая новость – и причина, по которой, возможно, ваша ежедневная работа рябит от разочаровывающих столкновений с бюрократией и больше не выполняется должным образом. Но это также и хорошая новость. Она означает, что в большинстве организаций есть существенные возможности сократить издержки и увеличить эффективность, и такими возможностями могут воспользоваться именно менеджеры среднего звена, которые выделяют время на применение власти своих знаний для исправления выявленных проблем.

Мы могли бы рассказать множество историй, чтобы проиллюстрировать эту сокрушающую правду. Вот отличная история, рассказанная менеджером, которого вы уже, возможно, встречали на страницах этой книги, – Джо Риппом. Он рассказал о программе, созданной в AOL. Она принесла примерно 600 млн долларов экономии, которые были отчаянно необходимы, чтобы помочь онлайновым сервисам компании продолжать приносить прибыль, когда их база клиентов стала сокращаться.

Джо объясняет: «AOL была предприятием примерно с 8 млрд долларов, с рамками прибыли от 1,5 до 2 млрд долларов. Поэтому мы тратили примерно 6 млрд в год, и каждый доллар или создавал, или не создавал ценность. Я задался вопросом: “А уверены ли мы в том, что увеличива-

ем ценность каждой пятицентовой монеты, которую тратим?" Это означало посмотреть на каждый процесс и спросить, *зачем* мы это делаем. Добавляет ли данный процесс ценность, привлекая клиентов, улучшая эффективность, качество услуг или создавая прибыль? И если нет, то почему бы нам просто не закрыть его?»

Когда Джо начал задавать эти вопросы, он столкнулся с естественным противостоянием. Отчасти это было из-за тенденции людей сопротивляться переменам. «Немедленный эффект на вопрос *зачем* обычно был: "Мы так делаем". Людям требуется время, чтобы осознать, что это недостаточно хороший ответ», – говорит Джо.

История прошлого делового успеха AOL усиливала сопротивление. «Успех ослепил нас, – объясняет Джо. – Поскольку мы были такими прибыльными, то не осознавали, что некоторые наши решения на самом деле оказывались *не столь* эффективными. Нам нужно было найти способ отделить настоящий успех от фальшивого».

Для поддержки и руководства Джо позвонил команде из McKinsey & Company, возможно, самой престижной консалтинговой фирмы в мире. Они помогли AOL разработать программу, которая позже получила название Operational Effectiveness Program (OEP – программа операционной эффективности). Идея была в том, чтобы найти и сохранить ценность организации при помощи ограничения издержек, увеличения доходности, улучшения систем – усовершенствования любого процесса, который они смогли бы определить. Но что более важно – это культурное изменение, которое Джо хотел представить в AOL. Он добивался, чтобы его настойчивый вопрос о ценности определенных процессов стал в AOL нормой.

Когда программа OEP начала развертываться, Джо сделал открытие. «Мы обнаружили, что наши менеджеры действовали на среднем уровне. "Мы – обыкновенные продавцы, которые продают услуги на X долларов. Наш средний уровень разобщенности – Y. А средний уровень сохранения – Z", – рассуждая о процессах, любили говорить они», – вспоминает Джо.

Джо начал подозревать, что на среднем уровне что-то было упущено. Предположим, средний уровень удовлетворения для определенного сегмента клиента составляет 85%. Что на самом деле это означает? Джо осознал, что это означало множество клиентов – десятки тысяч, может быть, больше, – по-настоящему недовольных сервисом компании. Они представляли реальную угрозу будущему AOL, как дырка на дне ведра, через которую вода неизменно будет вытекать. Но *почему* они были недовольны? Что происходило? Какие проблемы доставляли неудобства клиентам? Как менялись их потребности и ожидания? «Мы должны были многое сделать, чтобы копнуть глубже среднего уровня, – говорит Джо. – Это был единственный способ подняться над ним».

«Среднестатистический клиент не заботится о вашем среднем уровне, – продолжает Джо. – Его волнует только собственный опыт общения

с вами. Поэтому мы потратили много времени на вывод AOL со среднего уровня. Мы копнули глубже и задались вопросом: “Если на среднем уровне есть X, Y или Z, как выглядит распределение на этом уровне и как можно повысить его значение, улучшив сервис для людей с самыми большими проблемами?” Кроме того, невозможно исправить средний уровень, но можно улучшить качество обслуживания конкретного клиента в конкретной ситуации».

Погружение вглубь шкалы ценностей, на которых ранее была сфокусирована компания, помогло Джо и его людям найти огромные возможности для улучшения планирования инвестиций компании, переместив фонды с процессов, приносивших небольшую ценность (или вообще никакой ценности), на процессы, результатом которых были удовлетворение клиентов и рост продаж. «В определенных областях мы довольно сильно урезали издержки. В итоге программа OEP принесла более 800 млн долларов увеличения ценности – 500 млн долларов в снижении затрат и 300 млн долларов роста прибылей. И это только потому, что мы начали задавать вопросы о том, что собираемся делать и почему, не удовлетворяясь неполными ответами».

Снижение издержек – не единственная выгода от изменения мышления и оптимизации процессов компании. Каждый ненужный шаг, который вы можете устранить, делает работу команды менее бесполезной и более вознаграждаемой.

Сотрудничество в среднем звене

Исправление процессов, как в примере Джо, – мощный способ, при помощи которого менеджеры среднего звена могут добавить ценности своим компаниям. Другой способ состоит в наведении мостов над брешами процессов, которые часто мешают отделам и подразделениям компании работать вместе. Сделать это непросто. Много говорится об «организациях без границ» и «полной интеграции». Однако большинство компаний по-прежнему организованы как шахты, где работа, идеи и коммуникации текут вверх и вниз и никогда не пересекаются. Вы окажетесь в лучшем положении, преодолев эти барьеры, если примете к сведению наш совет из главы 2, особенно в части, касающейся налаживания связей. Если вы знаете своих коллег из других отделов достаточно хорошо, чтобы позвонить им, когда возникают вопросы и проблемы, то вы во главе игры – и намного лучше обеспечены, чем многие менеджеры, позволяющие штатной сетке и официальным подотчетным отношениям ограничивать людей, с которыми они ведут диалог.

Одной из компаний, которая отчаянно нуждалась в улучшении сотрудничества между отделами, была Overstock.com, виртуальная компания со скидками, которая заявила о 804 млн долларов прибылей в 2005 году. Они разработали стратегию для улучшения привлечения клиентов и повышения продаж, переосмыслив роль центра контактов – на самом деле

четырех центров с четырьмя сотнями агентов, чья работа состояла в обработке запросов клиентов и проблем по телефону, электронной почте и через системы мгновенных сообщений. Как и другие продавцы, Overstock хотела перевести обслуживание клиентов из статьи затрат (как наиболее дешево и эффективно удовлетворять требования клиентов), в статью доходов, чтобы продавать и перепродавать товары и услуги, укреплять отношения с клиентами и повышать рейтинги удовлетворенности.

Если заставить эту стратегию работать, она принесет ощутимые плоды. Но есть в ней и опасные подводные камни. Клиенты терпеть не могут, когда им пытаются навязать товар, если они уже столкнулись с проблемой во время прошлого заказа, – это является основной причиной, по которой они обращаются в центр контактов. Компании нужны IT-системы с необыкновенно быстрым откликом и с таким интерфейсом, чтобы контакты клиентов начали приносить им удовлетворение, а не разочарование (вы когда-нибудь вводили 10-значный телефонный номер или 12-значный номер заказа по просьбе автоответчика только для того, чтобы пару минут спустя вас попросил повторить ту же самую информацию человек?).

Даже системы оценки управления центром контактов должны быть внимательно пересмотрены, если у центра изменилось назначение. По традиции персонал центра контактов оценивается по средней длительности звонка – чем короче, тем лучше. Это имеет смысл, если цель – решить проблемы клиентов как можно быстрее. Однако реализация или перепродажа товара требует времени. Как вы будете балансировать между новой целью и старым определением эффективности? Правильные решения не являются очевидными.

Поэтому Overstock.com приняла вызов, который требовал уникального понимания процессов компании и принципов их взаимодействия – не только процессов управления самим центром обработки вызовов, но и процессов продаж, маркетинга, доставки, финансового управления, информационных технологий и т. д. Как и в большинстве компаний, в Overstock.com не было ни одного человека, обладающего всеобъемлющими детализированными знаниями, необходимыми, чтобы эффективно соединить все эти системы.

Два менеджера среднего звена пришли к интуитивному, но, тем не менее, фантастически эффективному решению. Тэд Мартин (Tad Martin), вице-президент по мерчендайзингу и операциям, и Камиль Тумей (Kamille Twomey), вице-президент по онлайновому маркетингу, вышли из своих офисов и создали студию в новом общем пространстве – два стола, два компьютера и два телефона, картотека, семейные фотографии и другие офисно-домашние принадлежности.

Как насчет конфиденциальности, которую большинство менеджеров считают неотъемлемой частью своей работы? Ее не стало.

> *«Мы слышим разговоры друг друга по телефону – и мы должны их слышать, – говорит Мартин об их общем пространстве. –*

Многие из наших действий и решения, которые мы оба принимаем, касаются опыта работы с клиентами. Такое знание находится между коммерческим планированием производства и маркетингом. Просто имеет смысл делать это в режиме реального времени, а не ждать следующей встречи»[1].

Мартин и Тумей осознали, что изменение формы некоторых самых сложных и важных процессов их компании означает более глубокое погружение в эти процессы и непосредственный обмен знаниями о них. Самый лучший способ осуществить это означал жить вместе (по крайней мере, на работе), чтобы прийти к глубокому пониманию того, что происходит во всех соответствующих отделах каждый день, – типов возникающих проблем и природу необходимых решений.

Не каждому менеджеру необходимо (или захочется) съезжаться с коллегой. Но данный тип менеджеров находится в уникальном положении, чтобы снять шоры, которые слишком часто мешают взаимодействию отделов и процессов в компании и не обеспечивают необходимого сотрудничества. Это один из самых мощных уровней, который вы можете использовать, чтобы добавить ценность вашей роли в среднем звене организации.

Перемены происходят на перекрестках

Модернизация центра обработки вызовов – не единственная задача, требующая перекрестных отношений между отделами. Именно из-за того что истинное сотрудничество отделов столь редко, творческие результаты, появляющиеся, когда люди, не работающие вместе, объединяют свои силы, часто бывают уникальны. И чем сильнее структура вашей организации *не поощряет* сотрудничество, тем важнее для менеджеров предпринимать больше усилий, чтобы его осуществить.

Сунил Мехротра (Sunil Mehrotra), последний президент в Homestore.com, поставщика рекламных услуг для широкого потребителя, проработал восемь лет в качестве менеджера в GE, одной из самых прибыльных и лучше всего управляемых корпораций в мире. Эта корпорация была огромной, комплексной и внутренне сложной для ориентирования. Связать людей и процессы вместе, чтобы полетели искры творчества, в GE было практически неосуществимо. Однако окружение компании было столь мощным, что, когда приходила пора пожинать плоды, итоговые энергии могли быть просто удивительными.

«GE была матричной организацией, когда в 1970-х я там работал менеджером среднего звена, – объясняет Сунил. – Это означало, что бóльшая часть работы происходила в командах, где вы должны были пытаться повлиять на людей, которые могли вам не подчиняться, например со-

[1] Lauren Gibbons Paul. Hub of Activity. CMO, April 1, 2005. P. 34.

служивцы из соседних отделов. Она также была высокоаналитической компанией, которая руководствовалась процессами и данными. А когда компания представляет собой матричную организацию, движимую высокодетализированными процессами, эти процессы могут взять верх и организация потеряет место на рынке, клиентов, продукцию и услуги – все, что обслуживают процессы».

Задачи менеджеров среднего звена, особенно хороших и очень хороших менеджеров, у которых нет власти или авторитета самим изменить процессы, могут вызывать ощущение скованности.

В среде такого типа сложно быть зачинщиком перемен. Но Сунил изучал, как работают процессы GE, чтобы понять, как осуществить перемены.

Одна из великих историй успеха GE, которую Сунил любит припоминать, – это линия продуктов Spacemaker. «GE опоздала с попаданием в бизнес микроволновых печей, – вспоминает он. – В нем уже обосновались японцы, корейцы выходили на сильные позиции, и к тому времени, когда на рынок вышла GE, микроволновые печи были категорией, которая быстро разрасталась».

GE была необходима пробивная концепция. Как к ней пришли? Сунил объясняет: «Мы сформировали многофункциональную команду. Туда вошли дизайнеры, менеджеры по продукции и люди, занимающиеся изучением рынка, которые объединили силы, чтобы исследовать новые идеи для микроволновых печей. Среди всего прочего они потратили много часов, сидя за односторонними зеркалами, слушая фокус-группы потребителей, рассуждающих о работе на кухне. И когда они все услышали, то осознали, что на длинном кухонном столе осталось слишком мало места, не занятого тостерами, блендерами, кухонными комбайнами и другими устройствами. Куда люди должны были впихнуть свои новые микроволновки? Это была проблема».

Дизайнеры, менеджеры по продукции и маркетологи посмотрели друг на друга, и их осенило. Почему микроволновка должна находиться на поверхности стола? Почему бы не поднять ее над столом, присоединив снизу к подвесным шкафам? «Решит ли это проблему?» – спросили дизайнеры. «Будет ли печь по-прежнему работать?» – спросили менеджеры по продукции. «Вы можете это *сделать*?» – спросили маркетологи. Да, да и еще раз да. Так родился бренд Spacemaker, и устройства GE вышли в лидеры на рынке микроволновых печей.

«Не было задействовано никаких революционных технологий, – поясняет Сунил. – Все, что потребовалось, – это многофункциональный подход. В традиционном процессе разработки продукта, где менеджеры по продукции определяли требования для исследования рынка, такой продукт создать было невозможно. Ребята, занимающиеся изучением рынка, провели исследование и представили отчет менеджерам по продукции. А менеджеры по продукции, в свою очередь, представили технические требования, которым должны были соответствовать дизайнерские решения».

Что не так с традиционным подходом? На бумаге – ничего. В реальности – много. Каждый разрыв в процессе представляет собой дыру, в которой легко может сгинуть идея. Например, когда менеджеры по продукции напрямую не вовлечены в изучение рынка, у них нет непосредственного представления о потребностях заказчиков. *Возможно*, что недостаток места на столе проскальзывал в отчетах на бумаге, а может, и нет. Бренд Spacemaker мог никогда не появиться или, что более вероятно, мог появиться в какой-то другой компании.

Сунил разбирает урок. «Когда менеджеры среднего звена собираются вместе, возникает магия. Они ближе всего к проблеме, неважно, относится ли она к заказчикам, конечным пользователям, каналу распространения или фабрике. И, совместно берясь за решение проблемы в бизнесе, отбросив эго и страх провала, менеджеры среднего звена могут подключить знания из самых разных областей, объединив их в реализации новых творческих способов. Изменения происходят на перекрестках, где встречаются разные процессы и дисциплины».

Звучит довольно просто. Однако не существует формулы, заставляющей эти пересечения возникать естественным путем. Сунил признает, что процессы важны, особенно в таких больших организациях со сложной структурой, как GE, но иногда они могут препятствовать творчеству.

Вот какой итог подводит Сунил опыту со Spacemaker: «Чтобы увеличить шансы творческого подхода к связям с заказчиками, нужно выйти за пределы процессов. И менеджеры среднего звена как никто подходят для этой задачи».

Как Мастеры процессов запускают работу компаний после слияния

Наверное, самые большие проблемы возникают в процессах, когда компании сливаются. Даже две фирмы, которые, по существу, являются аналогичными в терминах их сфер деятельности, рынков, стилей управления и культур, часто находят налаживание необходимых связей между людьми и системами пугающим. И никто не знает эти трудности так, как менеджеры среднего звена, которые ответственны за их преодоление.

У меня есть знакомый из издательского бизнеса, который любит пересказывать одну историю (имена изменены, чтобы избежать обвинений):

> *В компании, на которую я работал, недавно прошел шквал слияний и приобретений. Они скупали одно небольшое издательство за другим, чтобы увеличить свои прибыли и распространить влияние на новых рынках. В прошлом году я прогуливался по этажу на отраслевом съезде, когда столкнулся с женщиной, которая, как мне известно, является менеджером среднего звена этой компании. Она ответственна за процессы производ-*

ства книг – за все: от получения исходных отредактированных рукописей до отправки готовых книг на склад компании.

Поприветствовав Бетси, я спросил, как она справляется с последней волной слияний. Она округлила глаза: «У меня ум за разум зашел. Как-то в понедельник я пришла в офис, и мне передали 500 новых книг, которые нужно издать в следующем году. Все они находятся на разных стадиях производства в Jones & Company – одни отредактированы, другие верстаются, третьи отправлены в набор, остальные – в печати. Люди Jones используют совершенно другие наборы программных инструментов для управления процессами, и у нас уходят недели только на то, чтобы выяснить, как перевести их терминологию и протоколы в наши. Их правила и редакторские стандарты отличаются от наших, даже форматы книг, которые они производят, другие – все это важно, потому что картон и палитры на нашем складе разрабатывались в соответствии с книгами, которые мы производим. Даже тот факт, что весь их персонал находится на расстоянии 2000 миль [около 3000 км], не помогает. Мои люди работают по 14 часов в день, пытаясь соответствовать немыслимым графикам публикаций, которым необходимо соответствовать, если мы хотим получить намеченную прибыль. Это кошмар».

Я выразил Бетси свои соболезнования и продолжил шататься по этажу отраслевого съезда. И кого, вы думаете, я встретил через полчаса? Вот именно, босса Бетси, исполнительного вице-президента, который руководил ее подразделением и спланировал слияние.

Я поприветствовал Гари и сказал: «Поздравляю с приобретением Jones. Я полагаю у вас полно работы по интеграции двух компаний».

Гари просто уставился на меня. «О чем ты говоришь? – спросил он, разводя руками. – Все сделано!»

В ответ уже я уставился на него. На минуту я подумал, что один из нас выжил из ума, а потом понял, что происходит. Гари вообразил себя великим стратегом – но не тем, чтобы марать руки в запутанных деталях. Их он оставляет таким людям, как Бетси. Он искренне верит, что как только составлены и подписаны бумаги о слиянии, а в штатном расписании появилось несколько новых пунктирных линий, слияние двух компаний завершено! Он понятия не имеет о проблемах, с которыми приходится сражаться Бетси и ее команде и которые являются настоящей работой по интеграции.

К счастью, не все высшее руководство оказалось так же невежественно, как Гари. Некоторые осознали, что соединить две компании – сложная задача, которая требует расширенных консультаций со стороны Мастеров

процесса обеих организаций – менеджеров среднего звена, понимающих, как в действительности все работает, и способных выяснить, как соединить системы и людей в новое эффективное целое.

Стив Уолл (Steve Wall) из Right Management Consultants (RMC) строил специализацию с фокусом на важнейшую роль менеджеров среднего звена в слияниях и приобретениях. Стив и его команда в RMC разработали уникальный процесс, который назвали *организационной благонадежностью*. Это жизненное приложение к традиционному интенсивному финансовому анализу, который обычно ассоциируется с термином «благонадежность». Эксперты слияния RMC исследуют компанию, которую предполагается приобрести, с точки зрения стратегии, культуры, руководства, компетенции, организационной структуры и процессов. Идея в том, чтобы определить, насколько хорошо две организации, которые должны слиться, подходят друг другу; обозначить культурные, стилистические и производственные расхождения; и разработать детализированный план для преодоления этих различий – план, который выходит за рамки метода Гари – черкнуть ручкой и заявить: «Все сделано!»

Стив и консультанты RMC привлекают менеджеров среднего звена к своему процессу организационной благонадежности. Он начинается с обширных собеседований, групповых дискуссий и опросов, разработанных, чтобы прояснить мнения менеджеров о культурах и неформальных, негласных процессах в каждой компании. Например, когда RMC работала со всемирно известной фирмой в области гостиничного бизнеса (компанией А) по слиянию с другой, небольшой цепочкой отелей (компанией В), были выявлены серьезные различия между культурами двух компаний. Компания А была предусмотрительной, консервативной, профессиональной и высокоорганизованной, а компания В – ориентированной на людей, социальной, более свободной и медленной.

Легко представить конфликты, которые могли бы возникнуть, если бы две организации просто объединили свои финансовые, целевые, рекрутинговые и другие процессы в одну незапланированную массу. Служащие, подобранные в компании А, возможно, обвиняли бы своих новых коллег в лени, неорганизованности, беззаботности и недисциплинированности. Ребята из компании В нашли бы своих коллег из компании А чопорными, беспокойными, авторитарными и щепетильными. Рабочие из компании В могли бы (осознанно или неосознанно) саботировать тщательно разработанные процессы компании А, отсылая обратно наполовину сделанную работу с трехнедельным опозданием; рабочие из компании А могли бы ответить угрозами, жалобами и наказаниями. Короче, слияние могло быстро превратиться в кошмар.

Чтобы предотвратить этот сценарий, RMC собрала менеджеров среднего звена из обеих компаний для встречи и изучения сильных и слабых сторон друг друга. Они должны были прийти к пониманию различий своих культур и выработать идеи для новой культуры, эффективной

для обеих частей новой организации после слияния. Менеджеры говорили о процессах, используемых обеими компаниям для разных задач, с разумными объяснениями своих систем и рисовали планы для комбинирования лучших идей в подходах каждой компании. К тому времени, когда программа культурного слияния RMC была завершена, менеджеры из компании A с благодарностью говорили о том, чему могут научиться у своих коллег из компании B – и наоборот.

Чтобы предпринять аналогичную попытку, вам не нужна консалтинговая компания. Если было запущено слияние или приобретение, не надо реагировать, как многие менеджеры среднего звена, когда они переходят в режим обороны, тратя дни на распространение последних слухов о том, что все это значит – кто наверху, кто внизу, кто вошел, кто вышел и чье руководство выйдет настоящим победителем из этого объединения.

Просто осознайте, что время беспорядка – это шанс для вас засветиться. Поговорите со своим боссом (и, возможно, с его боссом) о том, как ваши знания могут помочь сделать переход более плавным. Предложите инвентаризировать процессы, которые ведет ваш отдел, отметьте связи с другими частями фирмы и будьте частью команды по планированию и внедрению изменений.

Сделав такое предложение, вы выиграете по нескольким позициям:

- будете отмечены как сподвижник нового режима, а не как недовольный и потенциальный бунтовщик;
- это даст вам роль в становлении нового порядка, что может означать возможность организовать его по своему вкусу;
- это сделает вас всех незаменимым для всех «новых ребят», которые должны будут заниматься аналогичными операциями, к тому же кто может лучше интерпретировать и управлять новой системой, как не тот, кто ее создал?
- это дает вам позитивный выход нервных энергий, которые неизбежно стимулирует корпоративная встряска;
- и это создает большую ценность компании – ведь именно за это вам платят, помните?

Есть еще одно преимущество в том, чтобы быть настоящим Мастером процесса – факт, что неважно, какие шторма налетают на вашу компанию, – всегда будет потребность в человеке, который держит в руках карту и знает, как ее читать.

Станьте таким человеком.

7

Вторая точка вдохновения: люди

Сила Создателя связей

Представьте массу из 100 млрд живых клеток, каждая из которых подобна переключателю вкл./выкл., либо находясь в покое (выкл.), либо проводя электрический импульс по структуре из проводов (вкл.). Каждая из таких структур создает небольшой электрический заряд и на своих концах расщепляет химические элементы, которые переключают импульсы соседних клеток. Эти клетки называются нейронами, проводами являются аксоны, химические элементы переключений – трансмиттеры – адреналин, норадреналин и допамин.

Добро пожаловать в систему, известную нам как человеческий мозг. Непрерывное течение энергии от одной клетки сети к другой – так мозг создает интеллект, – генерируя новые нервные связи, непрерывно создавая новые соединения среди клеток, фактически постоянно обновляет свою проводку, чтобы посылать информацию в новые участки мозга, где происходит управление языком, памятью, моторными навыками, подсознательным поведением, эмоциями и сотнями других функций.

Менеджер осуществляет те же функции для компании – переносит информацию по новым каналам. Однако обновление проводки, которое выполняет менеджер, происходит не на биохимическом уровне, поскольку подсоединяемые узлы являются не нейронами в огромной массе серого вещества, а отдельными людьми внутри (и иногда за пределами) компании, вынужденными работать вместе. Вместо переноса электрических импульсов при помощи флюидов во время замены проводки в компании, при помощи которой переносится информация, используются различные формы взаимодействия между людьми: от непосредственных разговоров до электронной почты, писем, уведомлений, формальных отчетов и записок, нацарапанных на желтых стикерах.

Мы называем эффективных менеджеров, которые осуществляют такую замену проводки, *Создателями связей*. Они знают людей во всей компа-

нии, знают, какой информацией те располагают и как связать одного человека с другим, чтобы получить необходимый результат.

Создатель связей может быть, а может и не быть исключительно знающим, профессиональным или творческим. Однако он обладает особым талантом, который не проистекает ни из одной отдельно взятой способности. Этот талант базируется на умении подключать знания, которые есть в организации и связях между многими людьми, составляющими эту организацию, а не в одном-единственном человеке.

Описание такого типа знаний может звучать неубедительно. Если подобные знания не существуют в голове определенного человека, где же они в таком случае находятся? И как можно получить к ним доступ для блага компании? Исследование показывает, что *компетентность организации* гораздо мощнее и важнее для успеха, чем индивидуальная компетентность.

Одна из причин этого заключается в том, что компетентность организации имеет меньше недостатков, чем индивидуальная компетентность. Ее труднее украсть. Конкурирующие компании могут переманить того или иного служащего, надеясь поглотить уникальную силу вашей фирмы, только чтобы понять, что все, что делало служащего столь эффективным, на самом деле оказалось командной способностью, которая мистическим образом растворилась, когда индивидуум отделился от группы.

Еще более важно, что организационная компетентность не только привлекает отдельные таланты, но и *сочетает* эти таланты так, чтобы получить уникальный психологический, интеллектуальный и эмоциональный резонанс. Вот как это описывает одна группа экспертов по организационной динамике:

> *Понимание восприятия менеджеров среднего звена... может открыть ценную компетентность на групповом уровне, которая поддерживается культурой организации. Например, в корпоративном видео Херберт Д. Келлехер (Herbert D. Kelleher), генеральный директор Southwest Airlines, описывает компетенцию фирмы по быстрому развороту самолета с «балетным качеством», когда каждый рабочий выполняет четко ограниченную задачу*[1].

Задумайтесь над определением «балетное качество» применительно к работе служащих авиалинии, когда они чистят кабины, перезаправляют топливный бак, осуществляют проверку безопасности, пополняют запасы и выполняют все остальные функции, которые входят в обслуживание самолета «Боинг 737» между рейсами. Где обитает это качество? Не в умах любого из служащих и даже не в планах и протоколах,

---

[1] Adelaide Wilcox King, Sally W. Fowler, Carl P. Zeithaml. Managing Organizational Competencies for Competitive Advantage: The Middle-Management Edge. The Academy of Management Executive, May 2001. P. 95.

прописанных в руководстве Southwest. Оно разделяется всеми рабочими в их восприятии и действиях при выполнении своих задач. Каждый служащий действительно знает о том, что делают все остальные и как их работа пересекается. Он знает, какая задача должна быть выполнена сначала, а какая следом, как пересекаются пути различных служащих, когда они суетятся вокруг самолета, и где может произойти столкновение, если они не будут осторожны. Он знает, что должно произойти в случае неожиданного казуса (например, обнаружения забытой пассажиром камеры на борту самолета или отключенного детектора дыма в одном из туалетов), и держит в уме последовательность шагов, которые должен предпринять, чтобы *избежать* задержки других процессов.

Все действия и восприятия переплетаются сложным образом (когда все работает правильно), напоминая хорошо поставленный танец. Этот танец создавался не одним гением маркетинга, а сотнями служащих Southwest на протяжении многих лет совместной работы, экспериментов и вычисления лучших техник, чтобы добиться результата с наибольшей эффективностью и четкостью и даже некоторым эстетическим наслаждением (отсюда подходящее слово Келлехера «балетный»). И все это не живет в чьем-то одном мозгу, но существует в общей интеллектуальной культуре.

Так какова роль Создателя связей? Он или она имеет особое ощущение и осведомленность об организационной компетентности. Создатель связей знает, где она существует, какие типы задач ее переключают и как ее привлечь. Он также понимает, как ее можно нарушить, что необходимо для ее защиты и сохранения и как передать ее новым служащим. Кроме того, Создатель связей использует свое знание людей – как абстрактное понимание человеческой психологии, так и конкретное знание и заботу о товарищах по работе, с которыми он или она ежедневно пересекается для служения общим целям.

Создатель связей использует критерий «Сила людей», чтобы добиться того, что не может осуществить один человек. Для этого требуется знание психологии людей и того, как апеллировать к их высшим целям. Создатель связей может руководить людьми во всей компании, чтобы они делали то, что правильно, объединять отдельные навыки, базы знаний и личные качества для создания танца достижений, на который будет приятно смотреть.

Таланты Создателя связей являются критическими для успеха организации. Неудивительно, что Ки Нгуен Хи после проведения обширного исследования по предмету сказал следующее: «Свежие идеи нового руководителя не имеют надежды на успех, пока они не сочетаются с операционными навыками, обширными связями и авторитетом менеджеров-ветеранов среднего звена»[1].

---

[1] Quy Nguyen Huy. In Praise of Middle Managers. Harvard Business Review, September 2002. P. 72.

Что знает Создатель связей

Создание связей – это навык, который приходит с практикой. Создатели связей прекрасно понимают, какие люди лучше всего подходят для определенной задачи, они строят персональные связи со своей сетью, чтобы менеджерские потребности соответствовали их точкам соединения. Они постоянно находятся внутри процесса, берут на себя руководящие роли, определяют лучшие методы и сжимают время, чтобы добиться продуктивности. Быть Создателем связей означает сочетать знания принципов работы организации со своей сетью так, чтобы добиться успеха.

Вот несколько других специфических навыков, которые Создатели связей развивают со временем:

- *Создатель связей может в течение нескольких минут решить проблемы, на которые в противном случае потребовались бы дни*. Он понимает отношения внутри компании на более глубоком уровне, чем отражено в любом штатном расписании. Поэтому, когда процесс нарушается, новый проект застопоривается или изменение инициативы отказывается набирать обороты, Создатель связей может определить, кто стал источником проблем и кто может исправить ситуацию. Он может предложить простые, но мощные характеристики сотрудников, например: «Эд из бухгалтерии – как горлышко бутылки. Он ненавидит принимать решения и стремится больше заниматься бумажной работой, нежели ставить подпись под ней. Поэтому в любое время, когда хотите получить что-то от Эда, убедитесь, что поставили ему четкие сроки, и позвоните, чтобы напомнить за день до этого».
- *Создатель связей понимает и может озвучить основные возможности компании*. Любая организация имеет некоторые уникальные силы, которые создают потенциальное специальное предложение на острие конкуренции. Еще более удивительно, что многие компании не распознают своих основных возможностей. Они любят заявлять: «Мы стараемся добиться совершенства во всем, что делаем», или даже указывать на слабые стороны, как если бы *они* были ключом к их успеху. В противоположность этому, Создатели связей знают компанию, ее людей и уникальный способ, которым можно соединить их таланты. Она распознают и ценят «балетные» способности, которые делают компанию особенной, независимо от того, выполняет ли она обслуживание самолета, разрабатывает новый продукт и поставляет его в магазины в рекордное время, выдавливая все капли промедления из производственного процесса или внося заряд энергии в команду продаж, чтобы достичь невозможной квоты, когда начинают поджимать сроки в конце года.
- *Создатель связей знает, что можно сделать и как расставить приоритеты в мире бизнеса, когда мы ошеломлены выбором*. Поскольку Создатель связей понимает компанию, он может помочь

высшему руководству принять умные решения относительно того, где нужно сфокусироваться и какие цели установить. Если компания нуждается в быстрой корректировке для улучшения показателей в следующем квартале, Создатель связей может помочь идентифицировать места в организации, где можно добиться наименьшего сопротивления: «Ребята из отдела обслуживания клиентов работали с полной отдачей в течение января, но ослабили рвение в феврале и марте. Мы можем переместить часть из них во временные отсеки для поддержки продаж, чтобы разобрать невыполненные заказы и подсчитать прибыли». Если же компания строит планы для долгосрочного роста, Создатель связей может порекомендовать, какие возможности нужно обновить в поддержку более обширных замыслов.

- *Создатель связей может быстро определить нестыковки и знает, как их устранить*. Большинство корпоративных начинаний – неважно, говорите ли вы о запуске нового продукта, расширении рынка, приобретения компаний или новых деловых авантюрах, – обычно сталкиваются с трудностями в осуществлении. По сравнению с радужными сценариями, созданными стратегическими планировщиками, они практически всегда требуют больше времени, приносят меньше прибыли, нуждаются в бóльших затратах и порождают больше ошибок, чем ожидалось. Создатели связей могут помочь спрогнозировать и устранить такие проблемы еще до их возникновения. Например, они знают, когда определенной группе служащих не хватает времени, энергии, мотивации, знаний, навыков или интереса для принятия новой ответственности, и могут помочь разработать реальный план для пополнения дефицита, чтобы новый проект имел шансы на успех.
- *Создатель связей знает, что старая поговорка верно гласит: «Сила – в объединении»*. Создатели связей настроены на межличностные, межведомственные и многофункциональные отношения между отделами, которые делают жизнь любой организации сложной. Они знают, какие люди не выносят друг друга, а какие представляют сообщество взаимного восхваления; они знают, какие группы имеют репутацию высокомерных и заносчивых, какие считаются ленивыми и неаккуратными, какие блестяще решают проблемы, но несильны в человеческих отношениях, а какие – «всегда с народом», веселые, но ненадежные. И что самое важное, Создатели связей знают, как найти нужные кнопки мотивации, которые можно нажать, чтобы помочь этим отдельным группам эффективно трудиться вместе.
- *Создатель связей знает, как действовать ниже порога восприятия радара*. Большинство знаний и навыков, которые дают Создателю связей его особую силу, – неофициальные, даже подсознательные. Вы никогда не запишете их в должностной инструкции и не опубликуете на веб-сайте (по одной причине – на вас могут подать в суд). И многие люди ощущают дискомфорт даже при их открытом обсуждении. Создатель связей понимает и уважает эти щекотливые вещи.

Он или она знает, как быть избирательным при вынесении суждений, тактичным, когда ими делишься, и легким при применении, чтобы довольно тонко манипулировать людьми в достижении желаемых результатов.

Как активизировать сеть контактов

Как мы обсуждали ранее, отношения с сетью контактов – важная часть вашей повседневной работы. Это также жизненно необходимая часть того, что делает Создателя связей столь могущественным. Создатели связей усердно культивируют свои связи и часто их заряжают, зажигают новой информацией, призывают к действию, просят о помощи и приглашают к участию. Если вы хотите быть могущественным Создателем связей (а вы и должны им быть), приготовьтесь потратить огромную массу времени, муссируя связи с людьми. Согласно одной оценке, большинство менеджеров тратят от 50 до 80% рабочих дней на «разного рода коммуникационные действия»: от разговоров один на один до учебных семинаров на собраниях группы, написания писем, разговоров по телефону – дальше продолжите сами[1].

Тем не менее очень важно инвестировать свое время и энергию в *значимое* общение. Ошибка, совершаемая многими менеджерами, – это трата времени на беспредметное общение, которое не вносит вклад ни в чью-то базу знаний, ни в компетенцию организации в целом.

Возможно, вы знаете кого-то, одержимого инфоманией (или сами являетесь). Очень легко попасться в эту ловушку. Новые технологии коммуникаций – электронная почта, мгновенные сообщения, BlackBerrying – так быстры и просты в использовании! Но взгляните беспристрастно – симптомы очевидны. Поддерживание контакта с вашей сетью не означает ежеминутного слежения за разными формами технологий днем и ночью. Оно не состоит в ежедневной рассылке и получении сотен электронных писем. И уж точно не заключается в отправке односложных посланий типа «Спасибо» и «Ok».

Оно заключается в затрагивании связей с людьми, только когда у вас есть для них важная информация. Если вы поступаете так, то люди, увидев ваш обратный адрес в электронном сообщении, откроют его первым.

Далее, вы получите гораздо больше выгоды от *проактивных, сфокусированных и целевых* взаимодействий, чем от *реакционных, пулеметных и бесцельных*. Обратите внимание на описание, использованное психиатром в исследовательской работе: «Служащие буквально находятся в состоянии наркотической зависимости от проверки электронной почты и текстовых сообщений во время собраний, вечером и на выходных». Словосочетание «*наркотическая зависимость*» описывает поведение, вышедшее из-под контроля, – деятельность, которая руководит вами, а не наоборот, и которая интенсивно растет, вызывая поведенческие

[1] Charles Kerns. Value-Centered Ethics. Amherst, MA: HRD Press, 2004.

персеверации, даже когда исходная мотивация исчезает (когда алкоголик уходит в запой, вкус напитка уже неважен – он пьет просто для того, чтобы пить).

Также обратите внимание на фразу «проверка электронной почты и текстовых сообщений во время собраний, вечером и на выходных». Вы с этим сталкивались, когда во время обеда, на вечеринке или при игре в мяч ваш друг постоянно прерывает разговор, чтобы ответить на бесконечные «бип» или «бззз». Это, правда, невежливо. А с точки зрения коммуникационной стратегии – и абсолютно неэффективно. Когда вы отсылаете электронное сообщение на собрании, то упускаете его содержание, даже если отправляете и получаете информацию на автомате, используя половину или еще меньшую часть своего мозга. Когда вы прерываете разговор с коллегой, чтобы проверить мгновенное сообщение, то разрушаете свои отношения с ним и теряете по крайней мере 50% информации, которую он пытается до вас донести, – особенно ту часть, которая передается не вербально, а при помощи жестов, выражения лица, интонаций и языка тела. Увеличивая количество каналов связи, вы теряете их ценность.

Вы заинтересованы в создании настоящих связей с людьми – тех, что настоящие Создатели связей ценят и раскрывают? Вот как это делается:

- *Сделайте первый шаг.* «Политика открытых дверей» – это только начало. Не сидите в своем офисе и не ждите, что люди к вам придут. Зайдите туда, где они живут и работают. Попросите их объяснить, что они делают, как принимают решения, как думают. Каждый такой участник добавляет узел вашей сети и увеличивает доступную Силу людей, чтобы вы могли к ней обратиться.
- *Фокусируйтесь на одном человеке за раз.* Этот навык культивируют самые лучшие руководители в мире. Во время разговора проследите за отключением всех отвлекающих факторов, чтобы вы *действительно могли слышать* собеседника и осознали информацию, которую он хочет до вас донести, – и не просто поверхностное значение, но легкие оттенки и эмоциональный резонанс. Ничто так не льстит, как внимательное и заботливое ухо. Щедро делитесь этим с людьми, которые вам важны, и вы будете удивлены их готовностью следовать за вами.
- *Поставьте цель.* При общении держите в уме цель. Она может быть открытой («Получить лучшее понимание того, что ежедневно делает Андреа из финансового отдела и как это отражается на моем отделе») или весьма конкретной и определенной («Сказать Андреа о новом стимулирующем плане, который я собираюсь осуществить, и узнать, какие вопросы у нее могут возникнуть при его внедрении»). Когда достигнете цели, двигайтесь дальше. Коммуникации – это не бездумная болтовня, а важное общение.
- *Включайте и отключайте ваши каналы с нарочитым вниманием.* Вместо того чтобы постоянно прерываться, примите осознанные решения о том, как и когда вы будете общаться. Во время интервью не отве-

чайте на телефон и не кидайте взгляд на экран компьютера. Во время конференц-связи не лазайте по входящим сообщениям почтового ящика и не проверяйте свою электронную почту. И если знаете, что будете слишком отвлекаться, чтобы сосредоточиться, скажите людям так: «Сейчас не очень удачное время. Дайте мне закончить отчет, и я загляну к вам в офис, чтобы поговорить, минут через 45, хорошо?»

Как Создатели связей строят и используют свои сети

Стив Маммоло (Steve Mummolo) руководил дизайнерской командой в US Search, фирме-лидере в сфере использования технологий для отслеживания информации о людях в целях, которые варьируются от проверки анкетных данных служащих, контроля нянь и строительных подрядчиков до поиска давно потерянного школьного друга или любимого человека. Он поясняет, как Создатель связей строит специальные сети, чтобы чего-то добиться, когда явная структура компании не работает.

У Стива была проблема. В июне 2003 года произошло слияние US Search с отделом контроля предприятий из First American для формирования First Advantage, фирмы, базирующейся во Флориде. Слияние расширило компанию и добавило многие новые ресурсы, но также повергло внутренние системы фирмы в состояние временного замешательства. Финансовый и кадровый отделы должны были выделить время на исследование собственных процессов и выяснить, как привести две организации к одному знаменателю. В это неподходящее время появилась срочная задача по дизайну, для которой Стиву отчаянно был необходим более талантливый персонал.

«После слияния, – вспоминает Стив, – отдел по персоналу имел смутные представления о том, каким должен быть процесс найма. Я испробовал логические каналы. Наш новый представитель отдела кадров сказал, что он не отвечает за рекрутинг. Тогда я позвонил во Флориду, где базировалась родительская компания. Там мне ответили: “Мы можем как-то это решить, но нам неизвестно, что именно вам нужно”. И когда я объяснил, что отчаянно нуждаюсь в помощи в разработке, то получил в руки огромный бюрократический клубок, который нужно было распутать. Чтобы начать процесс найма, необходимо было уведомить об этом за две недели, заполнить множество разных форм и получить одобрение от всех руководителей вплоть до генерального директора».

«С командой дизайнеров это не работает. Когда вам нужна помощь для горящего проекта, она необходима немедленно. У вас нет двух недель для уведомления».

Поэтому Стив взял на себя занятие процессом рекрутинга. Как? Используя собственные навыки Создателя связей. «Я поговорил с людьми в нескольких разных агентствах по персоналу. Я предпочел одну

определенную креативную группу, потому что она занимается подбором, процеживая персонал через сито и выполняя проверку анкетных данных для всех. Я дирижировал процессом рекрутинга, нанимая необходимых людей, а затем поставляя информацию в нашу систему человеческих ресурсов».

Процесс не занял много времени и терпения. «Я просто выделил людей, для которых должен был получить одобрение, – объясняет Стив. – Например, я пошел к юристам и сказал: "Вот это – моя работа, а здесь – контракты от специалистов по трудоустройству. Мне нужно, чтобы вы их просмотрели". Мой друг из юридического отдела вернул их мне через день. В итоге все было сделано в рекордные сроки. Я вытанцовывал вокруг отдела кадров в течение месяцев, а когда начал действовать сам, то получил кандидата, которому сделал предложение менее чем за 30 дней».

В этом месте многие менеджеры среднего звена поднимают вопрос о полномочиях.

Как получить разрешение сделать что-то подобное, стоящее, но лежащее за пределами обычных процедур компании? Стив сделал это, используя свои знания того, как надавить на кнопки своего босса.

«По сути, я дизайнер. Числа – не моя стихия. Но я знаю, что Боб, мой босс, захочет увидеть финансовое подтверждение успеха. Поэтому я предоставил цифры. Я выяснил, сколько времени тратится на попытки нанять кого-то, и подсчитал, сколько стоит это время. Затем я показал Бобу, сколько денег мы можем сэкономить, если я буду заниматься рекрутингом самостоятельно. Что он мог сказать? "Это имеет смысл", – сказал он мне, и я принялся за работу».

Создание и привлечение специальных связей во внешних кадровых агентствах и внутренних консультантов было не первым вариантом Стива. Его нестандартное решение было продиктовано огромной необходимостью. «Если бы к концу дня, – говорит он, – работа моей команды не была завершена, мы не выпустили бы на рынок продукт и начали терять прибыль, и я не мог винить в своих проблемах отдел кадров. Моя задача – добиться осуществления. Поэтому я сделал то, что должен был сделать».

Вот уроки, которые можно извлечь из приключения Стива как Создателя связей:

- пытаясь чего-то добиться, сначала испробуйте соответствующие каналы;
- если официальные процедуры не работают и вы понимаете, что этому нужно положить конец, сделайте это дипломатично: объясните свои причины, заручитесь поддержкой босса и держите людей в курсе;
- продемонстрируйте результаты. Если сможете получить от своих связей отдачу осязаемым образом, от которой выиграет компания, вы станете героем.

Стив вспоминает: «Я не пытался скрывать то, что делаю. Я звонил в отдел кадров практически каждый день и объяснял, что я предпринимаю, с кем говорю и как движется процесс. Они видели, что я не пытаюсь украсть ничьи полномочия, а просто добиваюсь результата. Я не хотел запускать попутно большое количество увольнений, поскольку знал, что на каком-то этапе мне снова придется иметь дело со всеми этими людьми».

Сейчас процесс найма в US Search стал гораздо более эффективным, и Стиву, возможно, больше никогда не придется прибегать к тактике Создателя связей в этой области. Он говорит, что предпринял временную меру, чтобы пережить трудное время. Самое главное – это сработало благодаря проявленному Стивом мастерству.

Лидерство, управление и секреты власти

Один из ключей к управлению – это понимание различий между людьми и способность заставить эти различия работать на организацию, а не против нее. Используя нашу терминологию, скажем, что отличное руководство по большей части заключается в создании связей – узнавании людей вокруг вас, понимании того, что заставляет их двигаться, и соединении их навыков и знаний таким образом, чтобы добиться серьезных успехов.

Брэд Эдмондсон (Brad Edmondson) иллюстрирует этот урок. Являясь в настоящий момент внештатным журналистом и консультантом, Брэд раньше был руководителем и главным редактором журнала American Demographics, который сейчас стал частью издательства Advertising Age, но во время работы Брэда принадлежал Доу Джонсу (Dow Jones).

За время своего руководства Брэд обнаружил, что понимание причин, которые заставляют людей переживать, и способность им сочувствовать чрезвычайно важны, чтобы сеть приносила результаты. В его случае люди, которыми он руководил, были такими же журналистами, как и он сам, что давало Брэду преимущество в части того, как их мотивировать и вдохновлять:

> *Единственный способ руководить журналистами – это иметь собственное понимание писательской деятельности. Это сложный процесс, который включает поиск фактов, исследование, размышление, анализ... придумывание сюжета, придумывание главного персонажа и выяснение того, как погрузить читателей в историю, которую вам нужно поведать. Репортеры должны развивать способность чрезвычайно быстро, почти мгновенно, сосредотачиваться на самом важном факте. Что делает рассказ необычным? И что будет поддерживать интерес обычного человека? Хорошие писатели очень быстро распознают чушь. Репортеры распознают ее еще быстрее, потому что слишком часто сталкиваются с ней в повседневной работе.*

Только опытный журналист может по-настоящему понять, как это все работает. Если вы не знаете, чем отличается хороший вводный абзац информационного материала, то будет очень сложно объяснить это кому-то еще.

Поэтому быть репортером-руководителем – уникальная задача. Иногда можно быть хорошим писателем и при этом абсолютно никчемным человеком. А еще нужно очень хорошо знать членов своей команды, чтобы понимать, что, когда они работают над неким личным вопросом в офисном контексте, то нуждаются в том, чтобы им ослабили поводок. По большому счету, если вы сможете просто удерживать их в рамках сроков и изолировать вероятные вспышки гнева и раздражения, то будете способны получать от них материал. Что в итоге окупает все это.

Брэд также узнал, что для того, чтобы дисциплинировать этих неординарных людей, требуется необычайный уровень такта и чувствительности:

Когда журналист не укладывается в сроки – что хуже всего в журналистике, – вместо того чтобы просто уволить его, нужно понять, почему это произошло. Ведь иногда на то бывают веские причины. И когда вы назначаете кого-то на должность и возлагаете на его статьи большие надежды, только чтобы разочароваться полученным результатом, очень важно проследить за репортером и спросить по-дружески, почему он вас подвел. Поскольку, когда вы занимаетесь творческой работой, часто бывают причины, которые делают провал неминуемым. И следовательно, вы должны понимать, что иногда качество выходного материала творческих сотрудников им неподвластно.

Поэтому, если вы просто уволите сотрудника, разочаровавшего вас однажды или несколько раз, то рискуете выбросить хороший источник будущих успехов. Вот почему вы должны потратить время на то, чтобы действительно узнать и понять людей, прежде чем выносить суждения о них.

Один из лучших советов по управлению, которые я когда-либо слышал, был от издателя, на которого я работал. Он сказал: «Мне не важно отношение, если я получаю результат». Иногда лучшие репортеры вносят огромное количество негатива в отношения. Это потому, что вокруг них тоже достаточно негатива. Конечно, если только он – не их собственный!

Итак, для Брэда Эдмондсона эффективное управление – это, скорее, игра в шахматы, а не в шашки. Это не игра с взаимозаменяемыми фигурами, которые двигаются на доске, когда этого хочет босс. Это пешки, кони, слоны, ладьи и королевы – каждый с уникальными способностями, слабостями, навыками и проблемами, и каждый готов внести свой вклад, если его поместят в нужном месте в нужное время. (Помните, что

сказал Херб Келлехер о «балетном качестве» обслуживания самолета в Southwest Airlines? Он также мог назвать это шахматной партией. Оба эпитета подразумевают сложный, хитро спланированный поток объектов и сил в пространстве для достижения результатов.)

Брэд имеет исторический опыт и успех на работе, которой руководит. Он помнит все имеющиеся трудности в работе (что означает написать хороший вводный раздел) и может посочувствовать проблемам, с которыми сталкиваются члены его команды.

Он также развивает навыки создателя связей до высшего уровня и постоянно использует их. Брэд учится «вынюхивать» людей с инстинктами и талантами, которые ему нужны для работы. Затем он работает с этими людьми, чтобы сохранить их продуктивность. При необходимости он работает с ними над слабыми сторонами, чтобы недостатки превратились в достоинства и отвечали непосредственным рабочим задачам. Когда возникают проблемы, Брэд не наказывает и не унижает члена команды – он углубляется в вопрос: «*Почему?*». И реагирует на проблемы адекватно, вместо того чтобы выкидывать на улицу потенциально ценных сотрудников.

Необходимый ингредиент: доверие

В этой главе мы много говорили о важности взаимодействия и его критической роли в работе Создателя связей. Если люди не готовы и не могут делиться идеями, взглядами, данными, опытом, объективным мнением и планами друг с другом, сеть, которая их соединяет, бесполезна и никогда не даст энергии, позволяющей идеям осуществляться.

Эта готовность не существует без естественного ингредиента – доверия. Люди, которые не доверяют друг другу, не будут открыто говорить о том, что знают и хотят сделать. Когда доверие отсутствует, информация накапливается, процессы становятся непроницаемыми, команда распадается на части, автономные единицы и, поскольку течение данных в сети снижается до минимума, организация в целом становится глупее.

Дэн Пакетт (Dan Puckett) – финансовый директор и директор по продажам в Affymetrix, биотехнологической компании с акциями на более 300 млн долларов, рыночной стоимостью 1,3 млрд долларов и 900 служащими, четырнадцатью из которых руководит Дэн.

Ценность Дэна как руководителя в Affymetrix – в создании связей. Каждый день он оказывается в ситуациях, где приходится выступать посредником или наводить мосты между двумя группами. Эта связующая роль определяется его должностью, потому что Дэн помогает создавать интеллектуальные и информационные связи между двумя (иногда конфликтующими) ролями финансового руководителя и руководителя по продажам. Однако эта роль также проистекает из личных качеств Дэна и истории его положения в компании.

Когда я говорил с Дэном, он находился на своей должности всего семь месяцев. Но уже выделил время на построение позитивных взаимоотношений, особенно с теми в отделе, кто занимается продажами. Это важно, потому что одна из ролей Дэна – проработка деталей соглашений по продажам до их официального одобрения компанией. Он должен быть уверен, что все соглашения имеют экономический смысл и не нарушают ни одну из политик или стандартов компании. Иногда процесс проверки оказывается довольно щекотливым, особенно когда отдельный продавец давит, чтобы добиться своего и получить подпись Дэна на соглашении, которое является спорным.

«Большинство представителей звонят мне напрямую, чтобы поговорить о делах, – объясняет Дэн. – Сейчас у нас довольно хорошие отношения, поэтому они открыто рассказывают мне о своих проектах. Они знают, что я поддержу их, если предлагаемое начинание – правильное. Но есть еще один или два человека, которых я не настолько хорошо знаю, поэтому они пока не чувствуют свободы и не обращаются ко мне со сложными вопросами. Со временем это придет, просто надо подольше поработать с людьми».

Одна из труднейших задач Дэна – иметь дело с так называемыми письмами представителей каждые три месяца. Письмо представителя – это расширенный отчет, который подтверждает, что все аспекты соглашения по продажам известны и представлены. Это способ Affymetrix удостовериться в том, что продавцы не заключают никаких дополнительных соглашений, чтобы оформить сделку, – аспект кристально чистого руководства, который Дэн принимает всерьез.

«Только этим утром, – сказал он нам, – у нас была проблема, связанная с обещанием, которое мы дали заказчику. Я должен поговорить с одним из вице-президентов по продажам о том, зачем нам письма представителей и что в них такого важного, чтобы убедиться, что он понимает, зачем корпоративные финансисты следят за этим и почему мы должны быть уверены, что эти письма заполнены и своевременны».

Почему Дэн лучше всего подходит для проверки соответствия этих обязательств? «Я – человек, которому они немного доверяют. Я работаю с ними каждый день и уверен в силе коммуникационных связей. А доверие распространяет все это по организации. Вице-президент по финансам – человек, которому я отчитываюсь, – ранее занимала мою должность. Из ее истории я узнал, что у нее были налажены связи со многими торговыми представителями. Это означало, что они во многом доверяют мне и моему боссу и довольно быстро делятся имеющимися проблемами».

«Без доверия, – заключает Дэн, – я не мог бы выполнять свою работу. И это также повлияло бы на команду по продажам. Если бы они не доверяли мне или моему отделу, то были бы лишены аналитической поддержки и поддержки в моделировании ситуаций, а также других функций, которые может предоставить только финансовый отдел. Наши

взаимоотношения вместо партнерских, стали бы враждебными. Мы были бы вынуждены играть в игры, чтобы найти информацию о продажах, которую от нас скрывают, тратили бы много времени и энергии и в итоге оказались бы в проигрыше. Поэтому доверие – ключ к осуществлению многих вещей».

Вот уроки Дэна для тех, кто хочет стать Создателем связей:

- *выделите время на приобретение доверия*. Сделайте это сознательной целью, особенно в течение своего первого года на работе;
- *будьте открыты вопросам и коммуникациям любого рода*. Вознаграждайте за открытость позитивным отношением и поддержкой. Это поможет построить ваши сети и даст уверенность в том, что линии связи будут открыты во времена кризиса, когда поток информации жизненно необходим;
- *стройте сеть на основе прошлых отношений*. Если кто-то из вашей команды заслужил доверие группы (как в случае с боссом Дэна), прикрепитесь к этой связи, чтобы построить собственный альянс.

Со временем ваша сеть будет гудеть от возникающих идей, бьющего ключом интеллекта – и выполненных дел.

По договору между издательством «Символ-Плюс» и Интернет-магазином «Books.Ru – Книги России» единственный легальный способ получения данного файла с книгой ISBN 978-5-93286-131-8, название «Менеджмент. Справочник по вдохновению» – покупка в Интернет-магазине «Books.Ru – Книги России». Если Вы получили данный файл каким-либо другим образом, Вы нарушили международное законодательство и законодательство Российской Федерации об охране авторского права. Вам необходимо удалить данный файл, а также сообщить издательству «Символ-Плюс» (piracy@symbol.ru), где именно Вы получили данный файл.

8

Третья точка вдохновения: послание

Сила Переводчика

Вы когда-либо ловили себя на том, что оглядываетесь вокруг и говорите (или, по крайней мере, думаете): «Похоже на международный зал ожидания аэропорта Кеннеди»? В современном разнообразном и глобализованном мире рабочее место, где легко найти британцев и латиноамериканцев, выходцев из Южной Азии, сидящих напротив русских, итальянцев, китайцев и афроамериканцев, – явление обычное. Бóльшую часть времени мы этого просто не замечаем или ощущаем плюсы такого положения вещей. Столь сильные различия между сотрудниками означают возможность задействовать в работе силу разных типов личностей, жизненного опыта, философии и ментального склада. Но различия (как вы могли уже заметить) иногда создают трудности. Привести всех к одному знаменателю в терминах цели компании, метода, рабочих навыков и стилей взаимоотношений может оказаться немного сложнее, так как нет двух членов команды с одинаковым происхождением.

Как и в ООН, в сложившейся ситуации могут помочь таланты *Переводчика*.

Но на самом деле проблемы различий наших рабочих мест идут дальше очевидного уровня этических и культурных расхождений.

Как насчет разных рабочих навыков? Подумайте о людях, с которыми вы работаете каждый день. Разве бухгалтеры из финансового отдела думают, говорят, планируют и судят абсолютно так же, как творческие сотрудники отдела дизайна продукции? А что, ребята из маркетингового отдела всегда сходятся во взглядах со служащими из юридического? Персонал отдела кадров, компьютерщики из IT, представители отдела корпоративного планирования, не говоря уже о мальчиках и девочках из экспедиторской – неужели все разделяют одно мировоззрение?

Вы знаете, что нет. Разве каждая из этих категорий служащих обычного офиса не мелькает перед вашим мысленным взором? Не догадываетесь

ли вы, какая из этих категорий скорее наденет серый костюм в полоску, а какая – джинсы? Какие группы носят с собой MP3-плеер, а какие – Wall Street Journal? Кто после тяжелого рабочего дня отправится в ночной клуб, а кто рано ляжет спать?

Стереотипы. Без сомнения. Мы все храним стереотипы, но они являются чрезмерными упрощениями, несправедливыми и опасными для использования при работе с отдельными людьми, которые бросают вызов ожиданиям. Однако во многих случаях в них есть зерно правды.

Вот зачем нам нужны *Переводчики*: не для первичной помощи в разговоре с людьми разного этнического происхождения, но чтобы помочь людям самых разных точек зрения и ценностей понять друг друга и объединиться ради общих корпоративных целей.

Третья точка вдохновения заключена в силе *Послания*. Сегодня одна из ключевых ролей менеджеров среднего звена – понимать ви́дение топ-менеджеров относительно будущего компании и находить способы перевода этого видения в действенные идеи, которые могут понять и поддержать разные рабочие силы.

Таким образом, это двусторонняя задача. Первая сторона – знание потребностей, намерений и целей руководства. Это само по себе непросто, особенно исходя из того, как плохо многие руководители формулируют свое корпоративное видение и представляют его менеджерам среднего звена (не говоря уже о более глубоких слоях организации). Недостаточно услышать, что говорят руководители, – вы должны знать неявные послания, негласные мотивации и свое место в длительной истории компании. Понимание того, чего *на самом деле* хочет высшее руководство, иногда требует таких аналитических навыков и индивидуальной чувствительности, которые только можно себе представить.

Конечно, в некоторых случаях нет истинного видения сверху. Многие компании отмечают свои цели как «растущие прибыли, снижение затрат и обеспечение качества», что не очень похоже на ви́дение. В этом случае задача менеджера среднего звена еще более усложняется: он должен и создать Послание, и перевести его.

Вторая сторона проблемы – передать Послание членам команды, используя все возможные языки, на которых они говорят, чтобы сделать корпоративные цели как понятными, так и приемлемыми: «Что я с этого получу?», «Почему это Послание обращается к моим самым глубоким личным ценностям?» и «Как оно укладывается в повествование, которое я пишу о своем личном приключении – собственной жизни?»

Третья точка вдохновения – квинтэссенция значения, которое мы вкладываем в понятие «менеджер среднего звена». Имея Послание и собрав собственные команды, мы должны найти способы сделать это Послание действенным. Роль Переводчика – заставить группы работать вместе, найдя общий язык, и совместить цели компании в контексте, который будет мотивировать и даже вдохновлять.

Как создать и отправить Спасительное Послание

Мы уже упоминали об особых проблемах, которые возникают, когда одна компания приобретает другую. В современном деловом мире, где слияния и поглощения случаются гораздо чаще, чем раньше, талант Переводчика, который может помочь людям из разных корпоративных культур найти общий язык и объединиться вокруг общего Послания, невероятно важен. Вот история одного такого менеджера – Сунила Мехротры из General Electric, с которым вы уже встречались ранее в истории со Spacemaker.

В 1985 году GE приобрела RCA – бизнес потребительской электроники, прекрасную старую компанию, известную своими радио-, ТВ-, стерео- и другими потребительскими товарами. Для GE цель приобретения была в усилении позиций на этом сегменте рынка благодаря не просто клиентам RCA, но и объединению знаний и навыков, которые RCA развивала в течение десятилетий создания своей продукции (генеральный директор GE, уже легендарный Джек Уэлш, четко дал понять, что хотел, чтобы фирма стала номером один или номером два на каждом рынке, входящем в сферу ее интересов).

Итак, довольно логично, что GE объединила свой отдел потребительской электроники с RCA. В это время RCA занимала первое место на рынке потребительской электроники в США, а GE оставалась четвертой или пятой. Однако GE оставалась доминирующей высокоприбыльной корпорацией, в то время как RCA вела борьбу за свое существование, хотя в бизнесе потребительской электроники приобретенная компания оказалась сильнее приобретающей.

Это привело к любопытной и сложной ситуации с менеджерами. Когда произошла встряска от слияния и реорганизации, новое высшее руководство в RCA назначили из GE, а менеджеры среднего звена остались прежними, из RCA (как мелкие фермеры, которые внезапно узнали, что помещичий дом на холме теперь занят новыми и незнакомыми надсмотрщиками). Более того – корпоративные культуры GE и RCA сильно отличались. Поэтому, как говорится, эта связь не стала браком, заключенным на Небесах.

А теперь Сунил продолжит рассказ сам:

> *Я уже работал в GE ранее и затем снова был нанят из Chase Manhattan, чтобы возглавить исследование рынка RCA и для конкурентного анализа отдела. Скоро меня повысили до главного менеджера бренда RCA, ответственного за телевизоры, видеомагнитофоны и портативные камеры. Как бренд-менеджер я должен был производить изменения и улучшения в организации после слияния, работая со старыми приверженцами RCA. Это была задача, требующая разрешения. Как смешать культуры GE и RCA, разбить прошлые привязанности и быстро осуществить перемены? RCA не располагала драгоценным вре-*

менем. Даже несмотря на то что компания оставалась лидером на рынке, ей приходилось бороться с жесткой конкуренцией со стороны Sony, Panasonic и Hitachi.

Вот как мы инициировали перемены через создание личных взаимоотношений среди трех ключевых менеджеров среднего звена: главы по индустриальному дизайну (парня из RCA), главы по национальной рекламе (также из RCA) и меня, парня из GE. У нас была одна цель. Мы верили в огромный потенциал объединившихся компаний и в то, что сможем ухватиться за эту возможность, если сфокусируемся на рынке и перестанем вести междоусобные войны. Поэтому мы сформировали внутреннюю команду и выработали видение для компании, которое руководствовалось рыночными аспектами, данными и не зависело от традиционных корпоративных культур или мировоззрений GE или RCA.

Мы собрали множество данных по рынку, чтобы понять, как RCA воспринималась потребителями и торговыми партнерами по сравнению с Sony, Panasonic и другими конкурентами. После детального анализа рынка мы определили возможности для RCA распрощаться с прошлым, чтобы создать новую RCA, и озвучили абсолютное новое видение будущей компании.

Чтобы представить эту обновленную RCA, мы вышли с новой идеей Chipper. Возможно, вы знакомы с Nipper, собакой из старой рекламы RCA – «Голос его хозяина» и т. д. Nipper был американским идолом. А мы создали Chipper, щенка, который представляет будущее. Nipper был старой RCA, Chipper символизировал новую. Nipper и Chipper стали символами новой RCA, представляющими великое историческое прошлое компании, а также взгляд и надежду на будущее.

Nipper и Chipper оказались настоящими хитами в компании и за ее пределами. Они были очень эффективными, притягивая остатки нашего рвения к бренду RCA и передавая новое видение бренда. Они стали символом, вокруг которого могла сплотиться вся компания, выступая за рамки GE и RCA. Они были инструментом в построении коалиции и волны поддержки для продвижения бренда.

И в короткое время RCA возродилась, получила новую энергию и снова стала значительным игроком на рынке потребительской электроники.

Давайте подумаем о проблемах, с которыми столкнулся Сунил, используя свои менеджерские навыки, чтобы стать эффективным Переводчиком:

- *Отсутствие Послания.* Когда Сунила привлекли к «новой RCA», на самом деле не было никакой новой RCA. Сунил осознал, что его первой задачей было создание Послания, которое работало бы на

RCA, а также соответствовало бы долгосрочным целям и задачам родительской компании, которые были сфокусированы на росте и превосходстве на рынке потребительской электроники.

- *Языковой барьер*. Люди в RCA чувствовали, что новые начальники из GE не могут их ничему научить. К тому же GE отставала от RCA в потребительской электронике. Корпоративные культуры GE и RCA сильно отличались. Могли ли две эти группы научиться работать вместе?
- *Бизнес-стресс*. Несмотря на свой успех на рынке, компания не была прибыльной. Ей бросали вызов другие компании, особенно Sony и Panasonic, которые объединились в конкурентной борьбе с RCA.

Сунил и его коллеги снова и снова обращались к фактам – данным по рынку потребительской электроники, отношению клиентов к GE и RCA, а также истории обеих компаний, которые были собраны посредством объективного исследования и могли быть приняты в качестве подходящих для всех заинтересованных лиц. Это было важно для построения консенсуса и организационной поддержки. Создание нового Послания на объективных фактах, а не на мнениях окружающих и традиционных взглядах помогло преодолеть эмоциональные барьеры, которые в противном случае затормозили бы процесс включения и поддержки как из GE, так и из RCA. Последнее же было необходимо для мобилизации организаций и объединения сотрудников вокруг общего видения. Конечным результатом стали язык и Послание, которые все смогли поддержать.

Перевод «племенных диалектов»

Конечно, роль Переводчика не ограничивается только деятельностью при слиянии компаний. Даже люди, которые долго работали в одной компании, отделе или департаменте, могут говорить на разных языках.

Помните Стива Маммоло, Создателя связей из US Search, о котором мы говорили в предыдущей главе? Стиву время от времени звонят с просьбой выступить Переводчиком даже в разговоре с людьми, которые работают в его собственной команде дизайнеров. Поскольку дизайн-проекты, над которыми работает группа Стива, строятся по большей части на вебоснове, они требуют по крайней мере двух весьма различных наборов навыков: навыков программирования – технических, научных и математически ориентированных – и навыков дизайна – графических, эстетических и ориентированных на изображения. Эти два набора навыков могут случайно соединиться в одном человеке (что произошло в случае со Стивом). Но гораздо чаще ими обладают два разных человека, обычно с довольно отличающимися социальными установками, личными ценностями и интеллектуальными интересами. Чтобы управлять обоими типами людей, Стив должен был развить свои «лингвистические» навыки до высокого уровня. «Нас разделяет общий язык», – вот как Стив описывает это (с печальным смехом).

В разговоре с членами технического «племени» Стив научился быть весьма осторожным в использовании профессионального жаргона. «Вы должны быть очень внимательными, не бросаться их терминологией, если не знаете в точности, что это значит, – комментирует он. – Термин может значить совершенно не то, что значит для вас, написано в книге или словаре».

Стив заметил, что, когда он нарушает эту заповедь, технический персонал понимает его неправильно и часто отвечает на вопрос так: «Хорошо, но наша система не предназначена для этого», когда на самом деле система точно может сделать то, что Стив имел в виду, но не смог правильно описать. Единственное решение для Стива – вернуться обратно на одну клетку и попытаться объяснить – без жаргона и технического языка, – какой цели он добивается, и позволить члену своей технической команды подобрать соответствующие термины для описания поставленной задачи.

Работа с технарями может быть проблематичной для Стива по нескольким причинам. У него есть один член команды (назовем его Джеем), который особенно ценится не только за свое мастерство программирования, но и за оптимистичное отношение к делу. Джей любит сложные задачи – чем труднее, тем лучше. Подкиньте ему трудную задачку – и он будет работать день и ночь, чтобы ее разрешить. Проблема в том, что иногда Джей чересчур увлекается. «Он гонится за самым интересным и самым сложным проектом, – говорит Стив, – и торчит днями с теми вещами, которые вы давно должны были получить, а у него и конь не валялся».

Предложение Стива? Выделить время специально для того, чтобы поговорить о планировании рабочего времени с Джеем. «Мы встречаемся практически каждую неделю и проходимся по списку приоритетов. «Вот это, – говорю я. – У тебя это – номер один, а это – номер два. Давай поговорим о том, когда ты планируешь заняться этим». И затем я периодически провожу проверку, чтобы убедиться в том, что Джей по-прежнему сфокусирован на важном. Чаще всего это неплохо работает».

Дизайнеры, с которыми работает Стив, демонстрируют другие проблемы перевода. «Предлагать критический взгляд – это проблема», – говорит он.

> *Даже великий дизайнер иногда может создать ужасный проект. Со мной тоже это случалось. И были времена, когда менеджер швырял мне его обратно на стол, просто говоря: «Это омерзительно – переделай». У меня довольно толстая кожа, и со временем я научился отделять свою работу от искусства и оставлять искусство в студии дома. Поэтому я спокойно переношу тупую критику. Однако большинство творческих людей ненавидят ее. Поговорите с ними подобным образом – и вы можете потерять их навсегда.*

Техника перевода Стива основана на апелляции к общим целям и бизнес-задачам, для которых предназначается дизайн:

Форма должна следовать за содержанием. Поэтому, разговаривая с дизайнером, я начинаю с вопросов: «Какие у нас приоритеты для этой рекламы? Каких действий мы ждем от наблюдателя?» На основе этого мы можем выяснить, каковы наши приоритеты, а они скажут, что должно быть главным в дизайне.

Придя к согласию, я получаю объективную основу для критики. Я могу, например, заметить: «Эту вещь может быть сложно прочесть» или «Главная коммерческая идея теряется».

Или я могу дать дизайнеру несколько принципов работы вместо туманных художественных представлений. Я могу предложить: «Вот несколько общих направляющих, которые мы разработали, и несколько принципов, которым нам нужно соответствовать. Отвечает ли этот дизайн данным целям?» Когда я раскладываю все таким образом, чаще всего дизайнер, посмотрев на этот лист снова, отвечает: «Хорошо, мне действительно нравится это изображение, но, полагаю, меня немного занесло и фокус сместился с надписи на изображение». Фактически они могут сами найти дефекты в своей работе, вместо того чтобы защищаться от моей критики.

Лучше всего, когда я могу указать на правило, которое можно выразить количественно. Например: «Мы протестировали несколько разных сетевых дизайнов и выяснили, что, когда помещаем кнопку справа, а не слева, процент щелчков увеличивается». Это уводит разговор от художественной целостности или хорошего вкуса к результатам, которые действительно имеют значение.

Обратите внимание на несколько ироничную технику, которую развил Стив для взаимодействия с членами разных команд-«племен». При разговоре с технарями он *избегает* технического языка, пытаясь без жаргонных словечек в общих чертах описать эффект, который надеется получить, и позволяет технарям объяснить задачи самостоятельно. При разговоре с дизайнерами Стив *избегает* разъяснять идеи в художественных терминах. Вместо этого он фокусируется на деловых вопросах, практической функциональности и даже количественном измерении эффективности (рейтинги щелчков) и позволяет дизайнеру найти творческое решение проблемы.

Возможно, эта рекомендация – секрет разговора с людьми из разных «племен» (будь то технари, художники, счетоводы, финансисты, маркетологи, эксперты в области связей с общественностью или кадров или любые другие специалисты) – состоит в том, чтобы говорить на понятном разговорном языке, вместо того чтобы пытаться говорить на их профессиональном жаргоне. «Умный Переводчик просто позволяет своим слушателям сделать собственный перевод. И почему бы нет? К тому же кто знает их собственный язык, как не они сами?»

Перевод по корпоративному трубопроводу

Общение – это улица с двусторонним движением (на самом деле все намного сложнее, но давайте пока оставим две стороны). Для менеджера среднего звена недостаточно выяснить, как перевести нужды и задачи высшего руководства членам своей команды, стоящим ниже на корпоративной лестнице. Менеджер среднего звена также должен быть в состоянии перевести информацию и идеи своих людей в термины, которые может понять и использовать высшее руководство. Другими словами, Переводчик должен быть эффективно отсылать информацию как вверх, так и вниз по корпоративному трубопроводу. И это часто требует разного набора навыков.

Вот некоторые обстоятельства, требующие перевода информации снизу вверх:

- поиск и сбор информации о ваших операциях и людях, которая необходима руководству;
- передача чувств и мнений членов вашей команды относительно новых инициатив руководства, стратегий и реструктуризаций;
- представление и защита деловых предложений или идей, созданных членами вашей команды;
- помощь членам команды, когда они сталкиваются с личными проблемами, например запрос о повышении, продвижении или переводе.

Во всех этих случаях ваша роль Переводчика – не бездумная передача мыслей и чувств членов команды, как если бы вы просто были нейтральным проводником информации. Задача состоит в том, чтобы переводить послания на язык, который поймет и будет уважать руководство и который в долгосрочном проекте улучшит ваше положение и положение всей команды в глазах руководства компании. А это не всегда просто сделать.

Вы не можете быть нейтральным проводником информации, потому что, когда просто проводите идею, часть новостей, мнение или предложение кого-то подотчетного вам, эта концепция немедленно привязывается к вам – ваше изображение, ваш авторитет, ваше положение как лидера.

Представьте, что члены вашей команды готовы к бою с некоторыми аспектами политики компании, например набором новых и гораздо более ограничивающих правил о расходах на поездки. Если вы заглянете к своему боссу и просто передадите их переживания, он предположит, что вы разделяете их отношение... пока вы честно и решительно это не опровергнете.

В подобном случае ваша первейшая задача – определиться, как *вы* относитесь к спорной политике. Является ли сокращение расходов необходимой мерой? Или чрезмерной реакцией на один или два случая неподобающего поведения служащих? Поведением сбитых с толку бюрократов, которые не осознают, как это повлияет на людей? Хорошей

идеей, которую изуродовал не различающий полутонов администратор? Или это сочетание всего вышесказанного?

Затем вам нужно поговорить со своими людьми о собственной позиции по этому вопросу и уровне вашего согласия, несогласия или отличия от их позиции. Чем честнее и прозрачнее вы будете себя вести в этой ситуации, тем лучше.

Наконец нужно решить, как наиболее продуктивно перевести дела вашей команды в выгодном для руководства свете. Многое зависит от обстоятельств. Является ли политика путешествий высеченной на камне, без малейшей надежды на изменение в ближайшее время? Тогда жалоба на нее может быть просто упражнением, которое никому пользу не принесет. Возможно, политику можно построить на основе продуманной критики ее эффективности. Тогда конкретные *деловые* аргументы в поддержку специфических перемен могут иметь смысл. Является ли политика просто громоотводом недовольства служащих из-за набора аналогичных проблем, которые заставляют их чувствовать дискомфорт и неудовлетворенность? В таком случае можно поговорить с начальником, причем в этом разговоре новая политика компании по отношению к поездкам не должна стоять во главе угла, а лишь обозначаться в качестве приложения А.

К тому же Переводчик должен применять знание потребностей, целей и проблем босса к любой проблеме взаимоотношений низ–верх. Подумайте о том, как Послание будет звучать для босса. Представляет ли оно еще одну ненужную головную боль? (Если так, то почему вы не позаботились о ней?) Или это шанс решить нераспознанную проблему и улучшить некоторые системы и процессы компании? (Если так, представьте решение вместе с проблемой.) Перевод Послания в термины, которые босс может сразу понять, увеличивает шансы того, что ответ верх–низ удовлетворит вас.

Те же принципы применимы, когда нужен ответ низ–верх на запрос высшего руководства. Например, босс просит вас доложить об определенной деятельности отдела как части некоего исследования и анализа всей компании. Это может быть любая информация: от вопросов по расходам на путешествия (снова они) до инициатив по новому продукту или действий по обучению служащих. Прежде чем ответить, оцените информацию с точки зрения босса. Задайте себе (или, если необходимо, своему боссу) такие вопросы:

- *В чем состоит цель данного запроса* – определить потенциальную экономию на издержках, подготовить данные для правительственного отчета, определить возможности для роста прибылей или найти корпоративный балласт?
- *Какой ответ хотел бы услышать ваш босс?* Если есть гибкость в определении действий, которые должны быть включены в ответ, должны ли мы стремиться включить больше или меньше действий?

- *Будет ли большее количество деталей в данном случае полезно или пагубно?* Какой вид информации заставит отдел или подразделение выглядеть лучше, а какой – хуже?

Не поймите неправильно – я не оправдываю фальсификацию или утаивание информации. Я просто говорю, что в роли Переводчика ваша цель – представить наиболее выгодный собственный портрет, портрет отдела и людей, который вы *честно* можете предложить. Помочь своим людям представить себя в более выгодном свете в глазах высшего руководства – одна из ваших задач в качестве Переводчика.

Если Посланию не рады

Во многих случаях менеджер среднего звена должен передавать сообщение, которое никто не хочет слышать.

Иногда такое Послание верх–низ точно не понравится вашим людям: заморозка повышений заработной платы, возможные сокращения и слияние, которое ведет к неопределенности в будущем. Иногда Посланием низ–верх будут недовольны боссы: падение уровня продаж или производства, потеря ключевых клиентов или счетов, частичное неподчинение одного или нескольких ключевых служащих.

Оказавшись в подобной ситуации – не *если*, а *когда*, – следуйте приведенным ниже правилам, чтобы сыграть свою роль Переводчика и лидера хорошо и правдиво:

- *Не утаивайте информацию*. Передача плохих новостей весьма болезненна, поэтому велик соблазн ее придержать: «Может быть, произойдет что-то хорошее и мне не придется докладывать о плохих новостях... или я, по крайней мере, смогу представить их вместе и смягчить удар. А может быть, завтра или на следующей неделе будет более подходящее время». Но если вы будете откладывать раскрытие, то пожалеете об этом. Любые важные новости быстро распространятся по организации, и если люди получат известие из другого источника, они могут начать интересоваться: «Честен ли он со мной? Он колеблется? А он вообще в курсе?» Вашему авторитету и репутации будет нанесен удар, хоть и небольшой. И когда такие удары начнут сыпаться один за другим, они будут аккумулироваться. И если вам нужно прийти с повинной, лучше сделать это раньше, чем позже.
- *Подумайте, прежде чем сказать*. Страсти могут накаляться, когда нужно передать плохие новости, – и сюда входят и ваши эмоции. Тщательно продумайте, что и как вы скажете. Краткое замечание или дословная презентация при необходимости. Будьте уверены в абсолютной точности информации и убедитесь, что у вас есть все ответы на очевидные вопросы, которые люди, скорее всего, зададут, и вы также знаете, какой информацией *не* располагаете, и готовы открыто об этом заявить.

- *Передавайте плохие новости лично*. Да, легче разослать их через уведомления, в электронных письмах и даже сообщить по телефону. Не делайте этого. Выберите разговор лицом к лицу или собрание для передачи Послания: «Мне очень жаль, что приходится сообщать вам это, но я хочу, чтобы вы знали, что я обеспокоен и сделаю все, что в моих силах, чтобы помочь вам с этим справиться». Это говорит о том, что вы с ними, буквально и фигурально.
- *Не пытайтесь отвести обвинения*. Те, кто получил плохие новости, могут отреагировать агрессивно. Вы не должны воспринимать их злобу как правду – нет нужды винить себя за то, что все пошло не так, если на самом деле это не ваша ответственность. Но не пытайтесь и свалить обвинение на кого-то еще: босса, людей, которые на вас работают, сотрудников из другого отдела или экономику в целом. Даже при легком намеке это все равно выглядит трусливо. Когда люди выражают свое разочарование или гнев, просто ответьте честно: «Я понимаю, что вы чувствуете. Это очень плохие новости, и я сам разочарован (опечален, обеспокоен, озабочен)».
- *Дайте людям возможность переварить новости*. Многие (особенно, по-моему, мужчины, которых растили, чтобы «решать проблемы») не желают принимать тот факт, что может случиться что-то плохое и этого «плохого» нельзя избежать. В результате, когда поступают плохие новости, они часто торопятся с предложением утешить проигравших или частичными решениями еще до того, как у людей появится возможность полностью осознать произошедшее. Выждите время. Дайте людям шанс подумать о новостях и задать вопросы до того, как вы попытаетесь перейти к решениям.
- *Не надо приукрашивать*. Люди могут справиться с правдой. Они уважают лидеров, которые честно говорят о проблемах, вместо того чтобы ходить вокруг да около со словами «задача», «вопрос» или «возможность». Будьте честны в том, какими могут быть плохие новости – и вы сохраните свой авторитет для будущих выступлений, когда придет пора сообщать хорошие новости.
- *Давайте надежду на будущее*. Когда люди смогут полностью осознать плохие новости, вы можете и должны начать разговор о том, что будет дальше. Покажите, что вы на два шага впереди них – начали думать о способах решения проблем, чтобы снова вывести свой отдел или организацию на верный путь. Но не стоит просто излагать свои планы – дайте людям шанс предложить собственные идеи. Дайте им возможность поучаствовать в решении проблем.

И конечно, ясность

Люди много говорят о стилях взаимоотношений великих лидеров. Предлагаются всевозможные типы. Одни говорят, что эффективный лидер

является оптимистом. Другие – что он должен предлагать видение, третьи советуют юмор, истории, скромность, энергию, эмоции. Все это важно. Однако есть одно качество, в котором Переводчик нуждается больше, – *ясность* – способность сказать то, что вы пытаетесь сказать, и так, чтобы люди это просто поняли, а не ушли с непониманием, безразличием и в замешательстве.

Конечно, у вас не будет ясности, пока вы в течение длительного времени усиленно не поразмыслите над Посланием, не осознаете его значение и не сделаете его своим.

9

Четвертая точка вдохновения: ландшафт

Сила Скаута

Одна из самых распространенных тенденций любого бизнеса (она же – одна из самых губительных) – обращаться вовнутрь. «Самосозерцание» может быть хорошо для учеников дзен, желающих отстраниться от внешнего мира и соединиться со своим глубинным духовным естеством. Однако компании, которые тратят слишком много времени на самосозерцание, настолько самовлюбленны и в восторге от самих себя, своих великолепно разработанных процессов, превосходной корпоративной культуры, достойной восхищения истории, невероятных продуктов и услуг, что постепенно теряют из виду *цель*: обслуживание клиентов.

Понятно, что это должно произойти. Когда компания растет, повышенный уровень самосознания необходим и важен. Менеджеры должны запастись временем на размышление над тем, как действует компания, чтобы разработать системы, которые будут адаптированными и гибкими, и внедрить их в культуру, где позитивные стороны поощряются, а негативные самоликвидируются. Все это требует некоторого самоанализа. Компания, которая не сможет выполнить подобный сфокусированный на внутренних аспектах анализ, обречена на бесконтрольный рост и получение в итоге бессмысленных, часто не функционирующих структур.

Дальше – больше: с увеличением размера растет сложность, которая неизбежно требует правил, стандартизации и внутренних систем коммуникаций. Когда в компании 6, 12 или даже 50 служащих, идеи, стратегии, планы и методы могут быть осмыслены постепенно. Но возьмите больше – и вам потребуются способы, чтобы убедиться, что все в курсе и все согласованно. Возникает угрожающий феномен – еженедельное собрание персонала, газета компании, руководство по процедурам и да-

же (ужас!) отдел кадров. Системы программного обеспечения организации и связь многочисленных частей компании становятся повышенно сложными и важными. С этим феноменом появляется тип людей – сначала их немного, но со временем становится все больше, – считающих, что они исключительно важны для создания, управления и сохранения этих систем.

Вот где возникает риск самосозерцания. Как только внутренние системы превращаются в важные элементы функционирования компании, у некоторых сотрудников появляется ошибочное представление, что они и есть самые важные элементы. Эти люди становятся «хранителями систем», их первичная функция – укрепление правил: «Вам нужно четыре копии этой формы, а не три». «Вы опоздали со сроками на два часа». «Мы не можем решить проблемы ваших заказчиков, потому что наши системы этого не позволяют». «Мы не можем исправить эту ошибку и сохранить денежный поток, *потому что у нас такие правила!*»

Иногда мы так сильно пытаемся заставить людей выпить «Кулэйд», что через некоторое время все, что нам нужно, – это «Кулэйд».

Вы рассмотрели роли Мастера процесса и Создателя связей в изменении систем или при необходимости обойти их, чтобы добиться *правильных* процессов в компании. Но есть еще одна не менее важная роль, которую я называю *Скаутом*. Скаут – вдохновленный менеджер, который понимает силу четвертой точки вдохновения – *ландшафта*.

Ландшафт – это внешний мир, в котором действуют компании: мир заказчиков, поставщиков, конкурентов и бесчисленного количества отдельных людей и организаций, вторгающихся в наши действия тем или иным образом. Это сложный, постоянно меняющийся мир, который ни один человек не может полностью освоить, потому что какие-то части этого мира постоянно изменяются до неузнаваемости. Лучшие компании посвящают огромное количество времени и усилий для изучения ландшафта. Многие другие, однако, теряются в самосозерцании, иногда до такой степени, что по-настоящему забывают о потребностях тех людей во внешнем мире, для служения которым существует компания.

Вот в такой момент и появляется Скаут. Скаут знает, как изучить ландшафт, измерить его границы, отследить проблемы и найти возможности, ресурсы, пути и проходы, имеющиеся в нем. Скаут знает и достаточно заботится о внутренних системах, процессах и методах коммуникаций, чтобы быть в состоянии эффективно их использовать. Однако он не *сфокусирован* на них и никогда не забывает, что изначально они были изобретены не ради самих себя, а ради того, чтобы дать возможность компании лучше послужить миру в целом.

Главный путь Скаута, идущий параллельно изменениям ландшафта, – в постоянном пересечении с двумя внешними группами, с которыми большинство компаний имеют самые сильные и важные связи, – своими заказчиками и поставщиками.

Эти взаимоотношения предлагают компаниям удивительный объем неиспользуемой силы. И задача менеджера – заставить эту силу работать. В терминах чистых человеко-часов связи с заказчиками и поставщиками налаживаются, в основном, оперативным персоналом – людьми, занимающимися продажами, сервис-представителями, производственным персоналом. Все эти сотрудники используют товары и услуги, которые предоставляют поставщики, и делают звонки при возникновении проблем. Однако оперативный персонал не всегда хорошо оснащен, чтобы играть роль Скаутов, потому что слишком занят выполнением своих непосредственных задач. Сотрудники компании часто не в состоянии выделить достаточно много времени для слежения за окружающей ситуацией, делая соответствующие выводы из всего увиденного, и сводить эти выводы вместе, чтобы они работали от лица компании. Они также чаще всего не видят общей перспективы бизнеса, столь необходимой для выуживания смысла из отдельных наборов данных.

Поэтому у менеджера среднего звена есть обязанность – и возможность – извлечения смысла из ландшафта, действуя в роли Скаута: служа компании антенной и будучи уверенным, что остальная часть организации никогда не теряет из виду реальный мир с его непрерывными сдвигами и изменениями.

Причина покупок: изучение клиентского ландшафта

Согласно известному выражению Питера Дракера (Peter Drucker), вероятно, самого проницательного гуру менеджмента в истории, «цель бизнеса – создать и сохранить заказчика». Это великолепное определение, потому что оно обходит спорные вопросы, которые ослабляют любые альтернативы. Если цель бизнеса (как некоторые ее видят) состоит в получении прибыли, это оставляет без ответа очевидный и важный вопрос: зачем? Если цель бизнеса – в производстве превосходных товаров и услуг, это не объясняет причину и не дает определения ключевому слову «превосходных». Превосходных – это как? Для какой цели? Согласно чьим стандартам?

В противоположность этому, определение Дракера помещает фокус там, где он должен быть, – на заказчике, ключевой персоне во вселенной любого делового человека и самой динамической силе в самом важном ландшафте, который должен быть изучен каждым Скаутом. Определение Дракера указывает на то, что важно, в отличие от других определений бизнеса. Таким образом, бизнес, который преуспевает в создании и удержании заказчика, неизбежно приносит прибыль (потому что заказчик – это тот, кто заплатит справедливую цену за то, что ему предложат). А это, в свою очередь, является причиной производства отличных товаров и услуг, потому что в противном случае ни один заказчик не захочет их приобрести. Создание и удержание заказчиков включает

производство, обслуживание, продажи, маркетинг, распределение – все сосредоточено вокруг заказчика и его потребностей.

К несчастью, однако, не все компании действуют по определению Дракера. Многие ведут себя, как будто клиент – это помеха или загадка. В лучшем случае такие организации думают о своих клиентах в последнюю очередь. Даже компании, которые гордятся собой, незаметно, но в корне предают свое настоящее отношение к клиентам. Например, сначала они сокращают количество служащих, которые общаются с заказчиками, когда компании приходится затянуть пояс. Или измеряют (поощряют) служащих в центрах обработки вызовов, отталкиваясь от скорости обслуживания звонков, а не от навыков и точности, с которой решаются проблемы клиентов.

Задача менеджера среднего звена – сохранить внимание компании на важной роли заказчиков, чтобы связать их с компанией и убедиться, что эти связи остаются прочными. Данный процесс начинается с *узнавания* заказчиков: разговора с ними, наблюдения за ними, выслушивания их проблем.

Когда дело касается заказчиков, Скаут всегда в курсе событий. Он каждый день выделяет время для изучения заказчиков и их окружения так, чтобы это принесло пользу компании. Он встречается с заказчиками на их территории, смотрит, как они покупают и используют продукты и услуги компании, и рассказывает им о принципиальных отличиях своей организации от конкурирующих компаний. Затем Скаут делится знанием с другими сотрудниками компании через бумаги, отчеты, уведомления, презентации, веб-страницы и огромное количество разговоров. Он представляет ключевых заказчиков своим коллегам и сослуживцам из разных отделов компании, убеждаясь, что все в фирме на самом деле могут взаимодействовать с этим удивительным зверем – заказчиком, – который для слишком многих в бизнесе остается квазимифическим существом, как единорог или грифон.

Скаут в роли учителя

Брайан Монаган (Brian Monahan) – вице-президент и директор по коммуникациям Universal McCann, агентства медиа-планирования и приобретений. Он руководит 25 служащими, объединенными удивительной задачей – управлением продажами новых интерактивных медиа-средств, например сетевой рекламы, в организации, которая является источником энергии традиционных средств массовой информации (телевидения, радио, газет, журналов и т. д.).

Это назначение было разработано, чтобы протестировать способность Брайана служить Скаутом от лица своей компании. Он и его команда стали, фигурально выражаясь, первопроходцами, исследующими ландшафт новых средств массовой информации, которые известны лишь немногим людям в рекламе. Брайан не только должен был разобраться

в том, как этот ландшафт влияет на клиентов компании, но также найти способы в убедительной и привлекательной форме донести полученные знания коллегам, у которых не было его уровня ориентирования в мире новых средств массовой информации.

Обычно Брайан не приводит заказчиков и клиентов, глубоко вовлеченных в сетевой маркетинг, на встречи со своими коллегами из агентства в качестве инструмента обучения: «Здесь есть довольно большое культурное отличие, и я не хочу, чтобы кто-то почувствовал себя некомфортно или стесненно из-за того, что знает и чего не знает». Вместо этого Брайан как Скаут находит способы самостоятельно донести информацию о сетевом мире своим более консервативным коллегам.

Отчасти это проблема поколений. «Руководители высшего звена старше, – объясняет Брайан. – Это означает, что у нас нет общего опыта. Музыка, кино, ТВ-шоу, экономика, политика – все, на чем они выросли, отличается от вещей, на которых выросли я и члены моей команды. Поэтому, если мы собираемся эффективно преподнести им наши взгляды насчет новых средств массовой информации, нужна открытость с их стороны и четкое объяснение с нашей».

В других случаях пропасть между коллегами Брайана и непосредственными заказчиками – аудиторией, до которой пытаются достучаться как агентство Брайана, так и его клиенты, – возникает из-за разницы в стиле жизни, интересах и ценностях. Брайан объясняет:

> *Вдохновить других людей новыми идеями может оказаться сложной задачей, если они не захотят сами их принять. Один пример из Fantasy Football. Наше агентство тратит миллионы долларов на ТВ-ролики, которые крутятся во время вещания NFL. Я настаивал передать небольшую часть этого спонсору программы AOL Fantasy Football. Однако реакции сотрудников агентства были разными. Мужчины технического склада ума выше среднего уровня обычно принимали это сразу. Но остальные, воспринимавшие Fantasy Football как продукт для фанатов, были от этого не в восторге.*

Один из способов для Брайана перевести то, что он узнал как Скаут, в термины, которые будут понятны всем, – использование универсального языка чисел:

> *Чтобы обучить менеджеров старшего поколения Интернету и интерактивным программам, я рассказываю им о количественных результатах, которые могут получить некоторые наши клиенты. Такая информация о клиентах и их успехе понятна каждому. Например, по случаю я провел изучение результатов бизнеса, которыми наслаждались наши клиенты, по данным маркетингового исследования на Google. Числа доказали, что это реально работает, а мне удалось продемонстрировать, что нам необходимо преуспеть в данной области, чтобы этот бизнес не получили другие компании.*

Брайан также поддерживает связь с коллегами из многих других отделов агентства, расширяя свои взгляды и идеи в исследовании союзников и сторонников, которые могут помочь перевести потенциал в реальность. Например, при работе над рекламной акцией с New York Times, нацеленной на фанатов всемирно известных ежедневных кроссвордов и головоломок – преданную, или, как некоторые скажут, постоянную аудиторию, – Брайан быстро распознал ее междисциплинарное приложение: «Данная концепция должна присутствовать не только в газете, но и в Сети. Это означает, что мне нужно связаться с необходимой командой, выбить дополнительный бюджет и получить группу людей, привлеченных к чтению и анализу данных и разработке программы».

В итоге первая действующая сила, на которую опирался Брайан и другие Скауты, чтобы помочь расширить взгляды на свои проекты, – это давление, оказываемое эволюцией нужд заказчиков. Когда ландшафт сдвигается фундаментальным образом, также меняется и конкурентное равновесие, что ставит под угрозу само выживание компании. А Скауты должны первыми это распознать.

В мире Брайана сдвиг заключается в увеличении сложностей, с которыми сталкиваются клиенты его рекламного агентства в попытке достичь своих целей. «Недовольство клиентов стоимостью тысячи телевизионных показов постепенно растет, – отмечает он (*CPM*, или *стоимость тысячи показов*, – самая распространенная шкала измерений относительной стоимости и эффективности рекламных медиа-средств). – Это вынудило агентства искать другие способы влияния. Поэтому реклама и маркетинг партнерских отношений стали более сбалансированными и сейчас больший акцент ставится на глобальной координации, в которой сетевой маркетинг играет более серьезную роль».

Следовательно, авторитет Скаутов зиждется прежде всего на крайне важном голосе заказчика, который Скаут должен услышать и перевести от лица компании.

Как превратить заказчиков в партнеров

В лучшем своем проявлении Скауты могут создать такие близкие отношения с заказчиками, чтобы те превратились в партнеров, помогая разрабатывать и формировать стратегии и программы компании к всеобщей выгоде. Приведем некоторые техники, разработанные менеджерами среднего звена, чтобы это осуществить:

- *Постоянно собирайте мнения членов вашей команды оперативного персонала*. Не у каждого менеджера есть ежедневный прямой доступ к заказчикам. Если вы не пересекаетесь с клиентами, включите в свои повседневные обязанности получение новой информации от тех, кто с ними общается. Для этого нужен такт и навыки, потому что не каждый торговый представитель или агент по обслуживанию

клиентов знает, как обращаться с бизнес-информацией о них. При поиске обратной связи с заказчиками через оперативный персонал избегайте вопросов, ответить на которые можно односложным «Да» или «Нет», потому что они часто подталкивают респондентов к отчасти ожидаемым ответам. Задавайте вопросы с открытым финалом, приводящим к дальнейшему диалогу, и всегда старайтесь услышать «послание, которое стоит за посланием» – неозвученные моменты, лежащие в основе неудовлетворенности заказчиков. Например, вместо того чтобы спрашивать: «Заказчики в основном жалуются на цену наших продуктов?», спросите: «О каких основных проблемах, по вашим данным, говорят заказчики?».

- *Ищите возможности привести клиентов в компанию*. Периодически проводите форумы заказчиков, благодарственные вечеринки или Дни открытых дверей – это может оказаться отличным способом предоставить заказчикам прямой доступ к сотрудникам компании. Убедитесь, что компания представлена не только по обыкновению ожидаемым отделом маркетинга и продаж. Поощряйте людей из отделов производства, финансов, рекламы, кадров. Должен быть скачок открывающих глаза перемен, когда менеджеры сталкиваются с настоящими, живыми заказчиками, которые в конечном итоге платят им зарплату.
- *Привлеките заказчиков к разработке ваших продуктов, услуг и систем работы с клиентами*. Не стоит целиком и полностью полагаться на дизайнеров продукции или профессионалов IT, чтобы они осуществляли обратную связь в компании. Поощряйте всех сотрудников участвовать в общении с заказчиками, вне зависимости от того, разрабатывают ли они любой новый продукт или услугу, которая будет на них влиять. Вы можете быть удивлены, узнав, что некоторые фантастические нововведения, которыми гордятся ваши инженеры, не имеют отношения к реальным потребностям клиентов – в то время как простые, недорогие функции, которые никто в компании не принимал в расчет, могут невероятно повысить привлекательность ваших предложений.
- *Проводите часть каждой недели в «реальном мире»*. Вы не сможете узнать ландшафт, не окунувшись в него. Это означает постоянное обновление сведений о том, что происходит на конкурентной арене, с точки зрения заказчиков. Произво́дите потребительский продукт, который продается в розницу? Попробуйте посещать по одному новому магазину на каждой неделе, изучая уникальный, специфический состав его клиентов и отыскивая новые тренды, которые могут там присутствовать. Еженедельно проводите время с одним из своих заказчиков, наблюдая, как он использует ваш продукт или услугу на заводе или в своем офисе, отмечая свойства, которые разочаровывают или восхищают его, и исследуя нерешенные проблемы, которые ваша компания в состоянии решить.

- *Внимательно относитесь к жалобам*. Каждое письмо, звонок или электронное сообщение с недовольством по поводу вашей компании – это подарок, потому что его автор олицетворяет людей, разделяющих то же недовольство, но позаботился о том, чтобы его выслушали. Вместо того чтобы отмахиваться от тех, кто жалуется («Этот идиот даже не знает, как использовать наш продукт!») или умасливать их («Отправьте ей несколько купонов – это ее заткнет»), примите их всерьез. Погрузитесь в *причину*, по которой опыт общения данного клиента с вашей компанией оказался неудовлетворительным, и найдите способы изменить ваш продукт, услугу, системы или процессы, чтобы устранить проблему или (что еще лучше) превратить ее в источник удовольствия для заказчика. Затем скажите тому, кто жаловался, что сделали и почему, – жест уважения, который сам по себе, скорее всего, превратит недовольного участника в фаната и горячего сторонника вашей компании.
- *Учитесь у людей, которые не являются вашими заказчиками*. Часто можно многому научиться у тех, кто не покупает, чем у тех, кто это делает. Не стоит заменять это строками: «Они просто не понимают». Вместо этого изучите варианты, которые предпочитают люди, когда выбирают не вас, и предпримите попытку найти причину такого выбора. Это единственный эффективный способ изменить его.

Вы можете быть удивлены простым изяществом открытий, которые совершите. Когда AM/FM Radio наняла фантастического консультанта, чтобы узнать нужды своих клиентов, специалист, руководивший десятками фокус-групп, свел результаты в трех основных выражениях:

1. Выполните мой заказ, как я просил.
2. Принесите мне идеи.
3. Сделайте так, чтобы я хорошо выглядел в глазах своего босса.

Большинство компаний любят говорить о своей близости к заказчикам, но немногие действительно ее достигают. Это компании, в которых есть талантливые и настойчивые Скауты, выделяющие значительную часть своего времени, чтобы просто провести его с заказчиками и действительно *выслушать* то, что они хотят сказать.

Учимся у своих поставщиков

Вторая по многочисленности постоянная группа после заказчиков, которую отвергают многие компании, – это поставщики – люди и организации, которые продают вам товары и услуги.

Фактически все компании для осуществления собственных операций опираются на поставщиков. Сюда входят не только компании, продающие вам товары, которые вы перепродаете, или части и компоненты, которые входят в ваши продукты. Это также компании, предлагающие услуги

любого рода, которые помогают вам функционировать: от бухгалтеров, юристов и бизнес-консультантов, маркетинговых, рекламных агентств, агентств по связям с общественностью, компаний-поставщиков и логистиков до тех, кто поставляет офисные услуги, временную помощь и даже людей, которые натирают ваши полы и поливают ваши газоны.

Несмотря на жизненную необходимость сетей поставщиков, большинство компаний не развивают отношения с ними, относясь враждебно и беспокоясь только о цене: «Можете ли вы в следующем году снизить нам цену на два процента? Если нет, мы подпишем контракт с вашим конкурентом. Спасибо за десять лет обслуживания, и не ударьтесь о косяк на выходе». Некоторые фирмы, доминирующие на рынке, например Wal-Mart, известны своим желанием выжать каждый цент из сделок со своими поставщиками. Они используют свое влияние, добиваясь уступок в цене, которые улучшают их собственные практические результаты и делают отношения с поставщиком в лучшем случае антагонистическими.

Без сомнения, цена всегда важна. Но если вы думаете о поставщиках исключительно в контексте того, чтобы сбить их цену, то можете проиграть. У поставщиков имеются другие взгляды на ваш бизнес, и то, как вы его ведете. Во многих случаях они работают с вашими конкурентами и имеют информацию о рынке, клиентах и возникающих трендах, которые могут быть губительными для вашей компании. Чем ближе и позитивнее ваши отношения с поставщиком, тем выше шансы узнать часть этой информации гораздо раньше, чтобы использовать ее для своей пользы.

Разве я говорю о корпоративном шпионаже? Вовсе нет – вы не хотите ставить поставщиков в неудобное положение, когда они будут вынуждены отрицательно ответить на запрос конфиденциальной или запатентованной информации о других заказчиках. Но поставщики имеют уникальную и ценную точку зрения о вашей компании, основанную на их опыте, и вы можете многое узнать, послушав их.

Скаут воспринимает поставщиков как жизненно важную часть своей сети. Поставщики могут научить вас:

- сэкономить деньги, оптимизировав и устранив сложные процессы;
- улучшить продукты или услуги, одолжив (или усовершенствовав) идеи, разработанные другими;
- решить проблемы, с которыми помимо вас сталкивались и другие компании;
- по-другому взглянуть на свой бизнес (и избежать синдрома «выпейте наш “Кулэйд”»);
- найти самых квалифицированных и знающих сотрудников, консультантов и сервис-провайдеров;
- обнаружить альтернативные источники товаров и услуг, на которые опирается ваша компания.

Некоторые поставщики создают невероятную ценность для своих заказчиков способами, выходящими за пределы традиционных отношений продавец–покупатель. Компания, которая занимается доставкой, например, UPS, может предложить весомую оценку в логистике, складировании и обслуживании заказчиков, разработанную в течение десятилетий обслуживания тысяч компаний во всех отраслях по всему миру. Поставщик автозапчастей, например Johnson Controls, предлагает производителям автомобилей бесценный взгляд на современные направления в дизайне машин, основанный на собственном исследовании привычек, потребностей и желаний водителей и пассажиров. Лучшие рекламные агентства – это источники невероятных объемов данных о поведении потребителей, получаемых в процессе грамотных и сбалансированных исследований. Если вы не воспользуетесь преимуществом этих типов ресурсов, то потеряете бóльшую часть денег, которые ваша компания тратит на своих поставщиков.

Bose и JIT II – менеджер среднего звена трансформирует отношения с поставщиками

Один из самых известных примеров инновационных и невероятно прибыльных отношений с поставщиком – это JIT (Just In Time – вовремя) II, система управления поставками, разработанная во второй половине 1980-х в компании Bose Corporation, производящей профессиональное аудиооборудование. Практически 20 лет спустя JIT II все еще считается мощной моделью для получения экспертной оценки поставщиков. Примечательно, что эта переломная программа была запущена и разработана менеджером среднего звена, директором по закупкам и логистике Bose Лансом Диксоном (Lance Dixon).

По собственной оценке Диксона, идея улучшения программы управления поставками Bose созрела, когда он обнаружил некую несостоятельность своей роли Скаута:

> *Применение JIT II к отношениям с поставщиками началось в Bose с 1987 года, когда я выглянул за дверь своего офиса и заметил продавца из G&F Industries, отличного производителя пластиковых комплектующих и связанных с ними элементов, и главного поставщика Bose Corporation, которые разговаривали с одним из наших лучших покупателей. И я осознал, что они делают.*
>
> *Продавец не продавал. Покупатель не покупал. Эти двое высокооплачиваемых людей говорили о ежедневных заказах, поддерживая взаимоотношения.*
>
> *И я подумал: «Это неправильно». Оба они показали несостоятельность своих профессиональных навыков*[1].

[1] Lance Dixon. JIT II: A New Approach to Supply Management. Center for Quality of Management Journal, 1992.

Чтобы устранить проблему, Диксон разработал систему, при помощи которой поставщики Bose были включены во внутренние отношения в компании. JIT II требовала, чтобы представители каждого ключевого поставщика постоянно присутствовали на заводах Bose для отслеживания инвентарных уровней и управления процессами прогноза потребностей, заказами и пополнениями. Диксон выбрал пластик и печать в качестве первых двух групп товаров, мигрировавших в новый режим закупок.

Запланированное представление JIT II прошло не без противодействия. Позволить представителям поставщика разгуливать по вашему заводу, все осматривая, даже читая деловые документы, было неслыханно. Некоторые руководители Bose подумали, что JIT II сделает компанию полностью зависимой от нескольких выбранных поставщиков. Было непонятно, как честные переговоры и цены могут быть гарантированы соглашением, где поставщик имеет полный доступ к конфиденциальной информации Bose. Сам Диксон не знал, как сделать JIT II привлекательной для выбранных поставщиков. Кроме того, он опасался, что представитель поставщиков, направленный в Bose, окажется «заложником» интересов заказчика.

Диксону выпала трудная работа по убеждению высшего руководства в том, что его план имеет смысл. У них было традиционное представление, основанное на опыте отношений с поставщиками, которое фокусировалось на уменьшении цен поставщиков. Однако Диксон осознал, что затраты, связанные с управлением поставщиками, заказами и хранением комплектующих (не говоря уже о потерях, которые может понести компания, когда Bose окажется без запасов жизненно важного компонента), значительно перевешивают экономию издержек, которой Bose сможет достичь в результате трудных переговоров.

Диксон продолжал гнуть свою линию. Представители поставщиков были допущены на заводы Bose в Фрамингеме, штат Массачусетс. Они носили значки Bose, присутствовали на собраниях Bose и размещали заказы на продукты компании, используя формуляры заказов Bose. Основные приобретения со стандартными параметрами не требовали специального одобрения, крупные заказы за пределами оговоренных рамок должны были подписываться супервизором по закупкам Bose.

В течение пяти лет семь основных поставщиков приняли участие в JIT II. Bose заявила об экономии примерно одного миллиона долларов в год только на накладных расходах. С некоторыми новыми ключевыми поставщиками прибыли стали просто невероятными. Диксон отметил: «Это случилось отчасти благодаря G&F Industries. Плюс новая система позволила осуществить снижение в инвентаризации до одной седьмой или даже одной девятой от уже существующих низких уровней, которых мы достигли с привычной программой Just-in-Time».

Скоро другие компании (от IBM и AT&T до Honeywell, Motorola и Johnson Wax) адаптировали JIT II для своих собственных целей. Современные

бизнес-направления, включая повысившуюся долю аутсорсинга и использование Интернета в качестве мощного средства коммуникаций, только усовершенствовали полезность этой новой достойной программы. Например, компания Foxboro Company, создатель систем автоматизации, базирующаяся в Массачусетсе, работала с Sun Microsystems и Dell Computer для создания специальных веб-сайтов. Они должны были позволить Foxboro и ее поставщикам взаимодействовать по всему миру в режиме реального времени относительно потребностей в деталях и компонентах, текущих цен и спецификаций, а также других данных, которые отслеживались и использовались внутризаводскими представителями поставщиков.

Близкие отношения с поставщиками, обеспечивавшиеся системой JIT II, не просто вели к увеличению эффективности (такой же ценной, как эта). Они также обеспечивали многие другие выгоды:

- при разработке нового продукта представители поставщиков могли принимать участие в обсуждениях, предлагая идеи для использования экономичных комплектующих, адаптированных к новой цели;
- представители поставщиков могли заблаговременно сигнализировать своим компаниям о новых необходимых компонентах, позволяя сэкономить время на «параллельном проектировании» при разработке нового продукта;
- после перехода от чертежной доски к производству представитель поставщиков мог предвидеть проблемы, связанные с элементами на сборочной линии, и заранее их решить;
- если фирма-поставщик предвидела сокращение поставок или повышенный спрос на основные детали, местный представитель мог уведомить компанию и убедиться в том, что соответствующие поставки будут осуществлены;
- осуществлялся контроль качества и решения постоянных проблем, связанных с комплектующими и компонентами, которые решались гораздо быстрее и проще.

JIT II – блестящий пример того, как сильные связи с поставщиками позволяют Скаутам улучшить интеллектуальный уровень компании, действовать умнее, быстрее принимать решения и экономить время, деньги и энергию. Но вы не обязаны переходить на JIT II, чтобы наслаждаться многими из этих выгод. Просто упорно трудитесь над созданием и сохранением близких позитивных отношений с поставщиками и постоянно отслеживайте непрерывно меняющийся ландшафт, в котором они действуют. Это может привести к тем же самым результатам. А такие результаты гораздо более значимы, чем экономия, которой вы можете добиться, просто сбивая цены поставщиков во время очередных переговоров.

Использование Интернета для сканирования и освоения ландшафта

Как вы видели, Скаут добавляет ценности компании при помощи обширных, глубоких и актуальных знаний ландшафта, в котором действует компания, – в частности конкурентных арен, где живут и работают заказчики и поставщики.

Одновременно Скауты собирают знания о ландшафте через личное (часто тет-а-тет) общение: завтраки, обеды, разговоры по телефону и «полезные знакомства». Все это по-прежнему важно, как и традиционные средства массовых коммуникаций – экономические журналы, коммерческие журналы, газеты, теле- и радиопередачи, которые сфокусированы на современных деловых тенденциях. Но сегодня невероятную важность для Скаутов приобретает Интернет.

Интернет – отличный инструмент поиска. Кроме того, огромное количество созданного пользователями контента Сети, теперь доступного в блогах, социальных сообществах и для видеообмена, переводит нас на передовую, где мы можем слушать, учиться и общаться с потребителями напрямую.

Блоги, известные как сетевые дневники, вдохновили целое поколение штатских журналистов, дав им возможность приблизиться к новым звездам, например знаменитой сплетнице Пэрис Хилтон, а также подарили нам новое поколение сетевых проводников, типичные представители которого – сайт BoingBoing.com, специализирующийся на разных прекрасных вещах, или Techcrunch – сайт, посвященный интернет-компаниям и продуктам.

Социальные сети, например MySpace и Facebook, позволили людям связываться с друзьями и друзьями друзей, чтобы поделиться своими увлечениями, симпатиями и антипатиями. В социальных сетях пользователи присоединяются к группам по интересам. Эти группы могут дать вам глубинный взгляд на определенную часть рынка (например, сотня человек, которые присоединились к группе «Once I start itching my eye I can't stop»), или вы можете найти обсуждение собственного бренда. Быстрый поиск открывает десятки групп, упоминающих Nordstrom, – групп для служащих и заказчиков. Одна из них, в частности, разделяет увлечение заправкой для салата Nordstrom.

Видеосети, например YouTube, Metacafe и Break.com, дали возможность создателям фильмов, ораторам и честолюбивым законодателям вкусов поделиться своими продуктами или видео с веб-камеры. Юмор здесь играет важную роль, но не меньшее значение имеет образование. Вы можете узнать, как в торговом автомате заплатить за одну кока-колу, а получить три, научиться, как запустить свой iPod от батарейки 9 В. Возможности увидеть потребителей в действии с вашим брендом или говорящими о вашей индустрии практически бесконечны. Быстрый поиск по обслуживанию клиентов с записанными звонками от Apple

и AOL. Ни одного слишком лестного. Сейчас потребитель наделен правами и ведет диалог, который в итоге определяет, что это за бренд и как вы должны его обслуживать.

Все это угрожает старым традиционным правилам корпоративных коммуникаций, которые сфокусированы на посланиях, одобренных руководством, но выкинутых за ненадобностью. Возможно, вы сталкивались с несколько параноидальным подходом, который используют некоторые традиционные компании в отношении взаимодействий с общественностью: «Этот репортер на линии? Позвоните нашему парню из отдела связей с общественностью – нет, сделайте то, что скажет наш адвокат – и, что бы вы ни делали, *не говорите ничего*!» Когда в компании превалирует такое отношение, открытая атмосфера мира блогов по понятным причинам пугает.

Появляющиеся время от времени ужасающие истории о потребительских блогах усиливают страх. В сентябре 2004 года производитель замков для велосипедов, Kryptonite, был огорошен серией публикаций в блогах от велосипедистов, которые обвиняли некоторые модели в том, что их легко вскрыть при помощи простой пластмассовой ручки. Сначала компания проигнорировала произведенный этими откровениями фурор («Нашлась всего пара "умельцев", поэтому суета ни к чему»), но Kryptonite вскоре узнала, что ее продукты убрали с прилавков в велосипедных магазинах и продажи упали.

С тех пор компания исправилась, представив новую линию замков без конструктивных дефектов. Представители компании провели мониторинг блогосферы – и приняли участие в форумах по велосипедам (обычная часть усилий по общественной пропаганде). Другие компании, переживающие, что им грозит аналогичный ночной кошмар, должны апробировать ту же политику.

Без сомнения, вовлечение в блоги требует ментальной корректировки. Когда компания позволяет или даже поощряет своих служащих к созданию блогов по продуктам, услугам и индустрии, она говорит: «Мы в достаточной степени доверяем вам и вашему суждению, чтобы дать вам свободу. Мы верим, что при долгосрочном проекте все мы – служащие, заказчики и сама компания – выиграем от открытого взаимодействия».

Это смутное время для многих компаний и, без сомнения, немного напоминает времена Дикого Запада. Но, как говорится, зарыть голову в песок – это не ответ на растущую мощь пользовательского контента и сетевых коммуникаций.

С более чем 50 млн активных блогов 100 млн зарегистрированных пользователей в MySpace и более 100 млн видео, просматриваемого ежедневно только на Youtube.com, мы находимся в новом мире коммуникаций, и это новый способ получения конкурентного преимущества. Если вы только начинаете исследовать данную область, ознакомьтесь с некоторыми идеями, которые помогут вам лучше ориентироваться:

- *Найдите уже существующие блоги, относящиеся к вашей компании и индустрии, посещайте их чаще*. Наверняка уже есть блоги, сфокусированные на вашем бизнесе и даже, возможно, на вашей компании. Поиск по заголовкам при помощи Technorati, поисковой системы, посвященной блогосфере, или вашей любимой поисковой системы может выдать некоторые полезные ссылки. Каждый найденный блог приведет вас к другим посредством изобилия встроенных ссылок. Отметьте закладками наиболее важные блоги, продолжайте добавлять их к актуальному списку и посещайте их чаще. Если начнете исследовать RSS и станете его читателем, можете подписаться на множество блогов и получить их подборку для просмотра. Вы много узнаете о том, что люди говорят о вашей индустрии и вашей компании, включая иногда ценную внутреннюю информацию о ваших конкурентах.
- *Подумайте над участием в блогах, включая те, которые нацелены на ваших заказчиков и поставщиков*. Небольшие фирмы используют блоги в качестве способа поговорить с людьми, которые важны для них. Возможно, несколько компаний и десятки человек в вашей индустрии ведут блоги даже по самым несущественным проблемам. Если у вас есть интересная и честная информация, которой вы хотите поделиться, читая тему, обсуждаемую в одном из этих блогов, зайдите и комментируйте. Увидев своих партнеров, о которых с пренебрежением говорят в блоге, вы можете высказаться, чтобы поддержать их (советую это сделать). Вы будете представлять свой бизнес, свяжетесь с заказчиками и ответите на их требования и проблемы – все это жизненно важные части вашей роли Скаута в компании. Однако, прежде чем вы это сделаете, узнайте о политике компании и следуйте ее руководству или начните использовать свое влияние, чтобы обучить окружающих и поднять активность диалога компании с потребителями.
- *Как представитель компании подумайте о создании собственного блога*. Авторизированный компанией блог может быть полезен в качестве инструмента связей с общественностью – форум для вопросов заказчиков, доска объявлений для интересных новостей, обмена новыми идеями об использовании ваших продуктов и услуг. У Microsoft есть несколько сотен блоггеров, которые делятся своей работой и коллективно облагораживают корпоративный имидж компании. Но не забывайте, что для поддержания хорошего блога требуется время. Если вы надеетесь привлечь регулярных посетителей, нужно будет создавать свежий контент по крайней мере раз в неделю. Поэтому не втягивайтесь в это, если недостаточно комфортно чувствуете себя, занимаясь делом такого рода. Что касается технологий, то такие компании, как Blogger.com от Google, сделали создание блога довольно простым.
- *Присоединитесь к социальным сетям*. Мы говорили о linkedin.com, и это элементарная сеть для бизнеса, а вот Facebook, My Space и дру-

гие социальные сети разделены на группы, и в группах вы найдете потребителей, которые общаются и делятся своими мыслями. Вы можете присоединиться к этим группам и даже открыть свои. Помните, однако, что дух этих сообществ, как и других в Интернете, – открытость, обмен и свобода от коммерциализации в рамках общественного форума. Конечно, последний пункт часто нарушается, но одна из главных жалоб пользователей основана на том, что рьяные группы и мелкие торговцы слишком усиленно рекламируют свои товары. Присоединитесь к сообществу, где вы можете внести какой-то вклад. Как говорят мои друзья, работающие в этом бизнесе, лучшая модель для взаимодействия с сообществом – наполнить дискуссию интересными идеями, тщательно следить за эволюцией разговора и демонстрировать заинтересованность, высказывая собственные идеи.

- *Зарегистрируйтесь в видеосети*. Зарегистрировавшись, вы получите возможность отметить интересные видео и создать из них подборку для последующего просмотра. Вы можете также выставить рейтинг видео, поделиться ими с друзьями и связаться с создателями. После видео Coke/Mentos, которое всех нас поразило и привлекло миллионы зрителей, Coke вышла на создателей, Фрица Гроба (Fritz Grobe) и Стивена Вольца (Stephen Voltz) с eepybird.com и присоединилась к EepyBird Challenge. Возможно, вашему продукту повезло иметь сообщество пользователей, которым доставляет удовольствие превозносить его, или вы можете заняться этим сами, создавая собственные видеоролики, чтобы продемонстрировать (полагаю, менее драматичным способом), как использовать и наслаждаться тем, что вы продаете. Несмотря ни на что, эти видеосайты обладают силой, и размеры их аудитории делают их роль в продвижении безоговорочной.
- *Продумайте ваше послание, до того как нажмете клавишу Enter*. Цифровые средства связи предельно просты. Требуется всего несколько секунд, чтобы набрать сообщение и отправить его в киберпространство, где все смогут его прочесть. Поэтому сначала заставьте себя тщательно продумать то, что вы хотите сказать, как вы хотите это сказать и хотите ли вы публично заявить, что данное сообщение – послание от представителя вашей фирмы. Если сомневаетесь, подождите! Вы всегда сможете вернуться к этой идее и отправить сообщение, если оно останется для вас важным.

Конечно, вы наверняка сейчас бороздите Сеть, чтобы исследовать существующее положение вещей. Однако... знайте, что мы тоже открыли вам список интернет-ресурсов на *www.BeIgnited.com*.

Сегодня блоги – одна из самых горячих и быстро эволюционирующих форм коммуникаций в мире. Завтра, без сомнения, появятся новые способы отследить меняющееся отношение людей, их интересы и идеи при помощи технологий, о которых сегодня мы можем только догадываться. Как бы то ни было, Скаут будет среди первых их исследователей, чтобы найти и реализовать новый потенциал для выгоды своего бизнеса и собственной карьеры.

10

Пятая точка вдохновения: стратегия

Проблемы стратегии

Стратегия – одно из тех понятий, которому деловые люди всегда отдают должное. Отчасти это вопрос иерархии и власти. Сегодня корпорации платят миллионы мужчинам и женщинам, которые дышат разряженным воздухом кабинетов в самых высших эшелонах. И что же они такое делают, чтобы получать настолько большие деньги? В центре внимания этих сотрудников обычно находится общее руководство фирмой, другими словами, ее стратегия.

Но правда о стратегии состоит в том, что ее – стратегию – гораздо чаще приходится «тянуть», чем «толкать». Традиционная стратегия формируется в зале заседания совета директоров, а реальная, часто называемая *стратегией немедленного реагирования*, – на улице. Вы открываете кафе, оформленное с изумительным вкусом, и видите, что клиенты предпочитают тащить стулья наружу, чтобы поесть. Говоря языком бейсбола, традиционная стратегия переводит вас на первую базу, а стратегия немедленного реагирования – на основную базу.

Опыт показывает, что спущенная сверху стратегия имеет внутренние недостатки: как правило, она далека от реальной жизни. Те же проблемы возникают на любом поле деятельности человека – спросите любого историка, который изучал ошибки «самых способных и лучших», когда они создавали спущенную сверху стратегию войны во Вьетнаме... или не столь отдаленных сражений в Ираке.

Проблемы традиционного стратегического планирования невероятно дорогостоящие. Автор и консультант Лоренс Хотон (Laurence Haughton) докладывает, что среднестатистическая крупная компания тратит примерно 25 000 человеко-часов на планирование каждого миллиарда долларов продаж. Это приравнивается к 1,2 млрд долларов стоимости планирования такой компании, как Ford[1]. «К тому же экстраординарность

[1] J. Hope and R. Fraser. Who Needs Budgets. Cited in Haughton. 2005.

реальности состоит в том, что кучка директоров полагают, что этот трудоемкий процесс себя окупит», – заключают авторы Эрик Бейнхокер и Сара Каплан. Вот как комментирует ситуацию один из руководителей: «Это похоже на ритуал примитивного племени. Много танцев, размахивания перьями и битья в барабаны. Никто в точности не знает, что мы делаем, но есть мистическая надежда, что из этого выйдет что-то хорошее»[1].

Сила Пилота

Стратегическое планирование часто осуществляется в абстрактном вакууме, где отсутствуют практические знания компании о проблемах и возможностях реального мира.

Это плохая новость. Хорошая новость состоит в том, что во многих компаниях все равно разрабатываются и внедряются отличные стратегии – даже если они не спущены с вершины пирамиды. Как правило, они формируются под влиянием условий основного уровня рынка и внедряются менеджерами среднего звена. Когда поведение заказчиков, конкурентов, поставщиков, законодателей и других игроков на арене делает «официальную» стратегию компании неэффективной, эти менеджеры вносят поправки прямо по ходу. Они корректируют предложения продукции и услуг, импровизируют с новыми техниками маркетинга и продаж, распределяют целевые силы для реагирования на неожиданные сложности, ускоряют, замедляют или отменяют давно задуманные инициативы и тихо складывают на полку заветные программы высшего руководства, предпочитая им проекты, рекомендованные оперативным персоналом.

Часто, когда осаждается пыль и подводятся финансовые итоги, именно эта *специальная* тактика, разработанная менеджерами среднего звена, а не грандиозные стратегии основных планировщиков, определяет разницу между ежегодной прибылью и потерями. Именно такие *специальные* тактики становятся основой для корпоративной стратегии на следующий год – если лидеры достаточно умны, чтобы признать стратегическое мышление, работающее в офисах, на заводах, складах, в торговых залах и помещениях для деловых встреч отделов.

Эксперты в области менеджмента давно распознали эту парадоксальную реальность бизнеса и важность стратегии немедленного реагирования. Вот как один из ведущих современных строителей стратегий описывает это:

> *Генри Минцберг (Henry Mintzberg), автор классической работы по менеджменту «The Rise and Fall of Strategic Planning», изучал реальные действия компаний под руководством стратегических разработок. Полученные им результаты оказались*

[1] E. Beinhocker and S. Kaplan. Tired of Strategic Planning? The McKinsey Quarterly.

> *ошеломительными... Практически 90% результатов, заявленных в формальных процессах стратегического планирования большинства компаний, никогда не достигаются. Они растворяются в лимбе «нереализованной стратегии»...*
>
> *Что же тогда является реальным источником этих успешных 90%? Минцберг называет это «стратегией немедленного реагирования». В эту стратегию входит серия специальных инициатив, реакций, решений и вариантов, которые осуществляют менеджеры под влиянием ежедневного давления без рекомендаций любой всеобъемлющей стратегической концепции. Вместе эти инициативы и составляют настоящую стратегию, которой следует большинство компаний*[1].

В этом состоит стратегическая роль менеджеров среднего звена. Они не просто исполняют стратегию, продиктованную вышестоящим руководством фирмы, но дополняют ее творческими идеями, инициативами и собственными изобретениями, продиктованными непосредственными знаниями обстоятельств на конкурентной арене, своими способностями и возможностью извлечения прибыли, которая им представится. Менеджера, который понимает эту задачу и движется ей навстречу, мы называем Пилотом. Он освещает путь возможностей и направляет компанию (или часть компании, которой управляет).

Пилот – это создатель стратегии немедленного реагирования и, следовательно, в глубоком смысле, формирователь судьбы компании. Он основатель и защитник реальной стратегии организации, которая действительно движет ее будущими доходами, прибылью и ростом.

Пилот может:

- определить новые конкурентные угрозы на рынке, измерить их сильные и слабые стороны и протестировать реакцию;
- распознать новые тренды среди заказчиков, поставщиков и других игроков и поэкспериментировать со способами обращения этих направлений в возможности;
- осветить инновации процесса или творческие концепции, разработанные оперативным персоналом, распознать их обширный потенциал и помочь распространить их по всей компании;
- запустить программы небольшого масштаба вокруг новых продуктов, услуг и рыночных методов, партнерских отношений внутри компании и других инициатив;
- изменить весь курс компании, создав стратегический перелом.

Вам может потребоваться каждую неделю тратить часть рабочего времени, чтобы сфокусироваться на своей роли Пилота в поиске угрожающих

---

[1] Willie Pietersen. Reinventing Strategy. New York: John Wiley & Sons, 2002. Pp. 44–45.

отмелей и фарватера, трудясь над тем, чтобы увести компанию от прошлого и привести к будущему.

Наследство для XXI века

Одна из самых интересных стратегических задач, которую решают многие компании, давно работающие на рынке, – выяснение того, как обновить богатое корпоративное наследие, преобразуя мертвый груз традиций и истории в мощное конкурентное преимущество на современном рынке. Это высота была завоевана одним из самых старейших американских предприятий, компанией Rawlings Sporting Goods, которая использовала опыт и профессионализм в производстве высококачественного инвентаря для бейсбола и других видов спорта в качестве основы при создании суперсовременного инвентаря для атлетов XXI века. И процесс был запущен не департаментом стратегического планирования или внешним консультантом, а менеджером среднего звена Энди Павловски (Andy Pawlowski), который увидел потенциал для мощной стратегии немедленного реагирования и выступил с ней.

Энди пришел в Rawlings в 2002 году на должность менеджера по рекламе, ответственного за проведение совместных рекламных программ компании и ведущего дела с внешней фирмой, которая отвечала за вебсайт Rawlings. Свежеиспеченный магистр бизнес-администрирования в возрасте 26 лет, Энди был немного не к месту в корпоративной культуре Rawlings. В штате этой фирмы, основанной в 1887 году, доминировали сорокалетние мужчины – бывшие спортсмены. Они любили спорт и были глубокими приверженцами перчаток, бит и другого инвентаря Rawlings, который помнили еще со времен своих игр. Для них традиция успеха Rawlings была близка к совершенству и не нуждалась в обновлении и улучшении.

Энди разделял уважение своих коллег к истории Rawlings. Он был впечатлен рассказами, которые слышал о вкладе компании в спорт. Например, тем фактом, что практически все рабочие свойства перчаток, которые игроки в бейсбол принимали как само собой разумеющееся, – от кожаных пальцев и подушки до перепонки, которая должна ловить мячи, – были разработаны мастерами Rawlings. Однако Энди также чувствовал, что компании нужен новый подход, чтобы быть конкурентоспособной в XXI веке. На рынок бейсбола вышли такие крупные игроки, как Nike, принеся с собой модный имиджевый бренд и новый дизайн продукции. Rawlings нужна была новая стратегия, если компания хотела соответствовать новым поколениям атлетов и сохранить свое лидерство на рынке. Но с чего начать?

Исследование рынка дало Энди правильное представление ситуации. Опрос показал, что практически три четверти заказчиков, планировавших приобрести новую экипировку для бейсбола или софтбола, перед покупкой проводили сетевое исследование. Интернет мог стать ключевой отметкой для построения нового имиджа Rawlings, который сделал

бы несравненное наследие компании ценным компонентом торгового предложения.

Энди провел много месяцев, трудясь с коллегами над разработкой уникального контента и онлайновых инструментов для веб-сайта Rawlings. Он исследовал историю компании с целью важного обзора бейсбольных перчаток с 1906 года до настоящего времени, выделяя вклад, сделанный Rawlings в улучшение спортивной экипировки и самой игры. Технические эксперты создали веб-страницы, разработанные, чтобы ответить на любой возможный вопрос о бейсбольных перчатках, включив уникальное объяснение тринадцати различных типов дизайна перепонок и преимущества каждой. Энди также работал с отделом рекламы и дизайна и командой разработки продукции Rawlings, чтобы создать интерактивный инструмент, который помог бы заказчикам выбрать отличную перчатку для себя или для ребенка. Этот инструмент основывался на серии вопросов о возрасте, поле, позиции в игре, желаемом «ощущении», бюджете и других факторах.

Самым впечатляющим оказалось то, что, если потребитель все-таки был не в состоянии самостоятельно выбрать продукт, он мог отправить электронное письмо члену дизайнерской группы Rawlings, чтобы описать уникальные потребности, которым текущая линия продукции Rawlings на текущий момент не соответствовала. «В некоторых случаях мы корректировали свои производственные планы для выпуска нового типа перчаток, отвечающего требованиям, о существовании которых мы не знали, – говорит Энди. – Например, пока нам не начали писать, мы и не предполагали, что существует рынок перчаток для левшей и перчаток маленького размера для скоростной подачи. Теперь мы производим и продаем их. А много ли компаний-лидеров на рынке, с которыми вы можете связаться для технической консультации по электронной почте и получить не просто ответ с обещанием, но и новый продукт, сделанный согласно вашим спецификациям?»

Нововведения получили одобрение в индустрии. Партнеры Rawlings теперь сообщают, что заказчики посещают их магазины, вооруженные точной информацией и спецификациями продукции и восхищенные приобретением новых перчаток или бит, о которых узнали в Сети. Некоторые исследователи были шокированы, узнав о столь передовой технологии, поступившей от компании, которую они давно рассматривали как строго консервативную. Клиент одного крупного розничного продавца сказал Энди: «Честно, я ожидал такого лидерства от Nike или Adidas, но не от Rawlings». Но, как отмечает сам Энди, ни Nike, ни Adidas, ни какая-либо другая компания спорттоваров не создала вебсайт, подобный Rawlings, потому что у них не было настолько глубокой истории и необходимой технической оценки.

После продвижения на должность бренд-директора Энди перевел свою стратегию немедленного реагирования в другие рекламные области. Например, появились новые партнерские отношения с Electronic Arts,

лидирующей компанией в области спортивных видеоигр, которая не только использовала продукцию Rawlings в своей новой бейсбольной игре, но и интегрировала ее в соревнование. Игроки могли выиграть виртуальную экипировку Rawlings, играя в бейсбол, и когда они использовали свои новые перчатки и биты, их удары и приемы действительно улучшались – небольшое, но мощное признание и усиление бренда Rawlings.

Отчасти благодаря инновациям Энди почтенное имя Rawlings теперь воспринималось как «крутое» абсолютно новым поколением спортивных энтузиастов. И в 2005 году продажи Rawlings существенно выросли – большой подвиг на рынке в целом.

Творческая роль Энди Павловски в изменении имиджа Rawlings иллюстрирует позитивное влияние, которое могут оказать менеджеры среднего звена на стратегии своих компаний. И вам не нужно ждать, пока босс пригласит вас присоединиться к команде стратегического планирования, – достаточно отличной идеи и желания ее осуществить.

Стать Кассандрой

Борьба за стратегию немедленного реагирования – это иногда пробивание аппарата компании, который, естественно, присягал на верность спущенной сверху стратегии, сформулированной высшим руководством. Иногда это ставит вас в неловкое положение из-за необходимости указать на то, что *неверно* в линии компании.

В своих мемуарах классического менеджмента «Only the Paranoid Survive» легендарный генеральный директор Intel Энди Грув (Andy Grove) говорит о существовании Кассандры в каждой организации. В греческой мифологии Кассандра была провидицей из Трои, дававшей правдивые предсказания – включая предупреждения об опасности, – в которые никто никогда не верил. В бизнесе Кассандра – носитель плохих новостей – кто-то в компании, предупреждающий вас о надвигающейся угрозе, например новом опасном противнике, разрушительных технологических инновациях, смещении предпочтений заказчиков или растущих внутренних слабостях.

В большинстве компаний с Кассандрами быстро разделываются. Их называют «пессимистами», «скептиками» или «фаталистичными типами», и им приказывают «прекратить негативное мышление». Но Энди Грув научился слушать Кассандр Intel:

> *Они могут оказаться в любом месте компании, но обычно Кассандры находятся среди менеджеров среднего звена и часто работают в организации по сбыту. Обычно они знают о грядущих переменах больше, чем высшее руководство, потому что проводят много времени вне помещения, где им в лицо дуют ветра реального мира...*

> *Являясь оперативным персоналом компании, Кассандры также чувствуют себя более беззащитными перед лицом опасности, чем старшие руководители в своих более или менее укрепленных штаб-квартирах. Плохие новости имеют более прямое влияние на них лично. Упущенные продажи влияют на комиссионные человека, занимающегося продажами, технология, которая никогда не нанесет урон рынку, разрушает карьеру инженера. Поэтому они относятся к предупредительным знакам более серьезно*[1].

Одна из Кассандр Intel в начале 1980-х предупредила Грува о необходимости перевести внимание компании с производства микросхем памяти на микропроцессоры. Это был радикальный шаг, который исследовали многие в данной отрасли. Но этот сдвиг принес Intel невероятную выгоду, когда в следующем десятилетии взорвался рынок персональных компьютеров.

Для вас как для Пилота могут настать времена, когда вы лично не сможете осуществить изменение стратегии, необходимое для компании. Требуемый сдвиг может быть слишком большого масштаба, слишком дорогостоящим или мощным для менеджера среднего звена, чтобы совершить его в одиночку. Когда такое происходит, ваша задача – стать Кассандрой – вестником, который дает пророческий взгляд тем, кто должен его воспринять. В другие времена ваша работа – слушать окружающих вас Кассандр – тех, кто трудится в вашей команде или приходит к вам, – потому что их нигде больше не слушают. Иногда беспокойство может быть ошибочным. Но случаи, когда ваши «пророки» оказываются правы, могут повлиять на судьбу будущих десятилетий компании. Лучше сначала проверить, а уж потом проигнорировать.

Никто не хочет слышать плохие новости. Когда вы играете роль Кассандры, важно вооружиться множеством неопровержимых фактов в поддержку аргументов относительно изменения стратегии – данными о продажах, финансовой оценкой, демографическими данными и т. д. И, в отличие от реальной Кассандры, не пророчьте лишь недостатки – придумайте позитивный шаг, который может предпринять ваша компания, чтобы преобразовать опасность в новую возможность. Предложите запустить пилотную программу, чтобы протестировать вашу идею. Уточните, что вы лично готовы сделать все, что от вас зависит, чтобы решить проблему.

Даже при этом не ждите, что вас примут с распростертыми объятиями. Кассандра должна ожидать сопротивления. Если вы уверены в своей правоте, будьте настойчивы. И если и когда ваше пророчество оправдается, удержитесь от искушения позлорадствовать, но найдите способы, чтобы потребовать доверия к вашим прогнозам, и используйте только что обретенный авторитет, чтобы добиться внимания к вашим идеям относительно того, что компания должна сделать дальше. Вы это заслужили.

---

[1] Andrew Grove. Only the Paranoid Survive. New York: Doubleday, 1999. Pp. 108–109.

Менеджеры среднего звена – душа стратегии

Возможно, вы никогда не слышали об InterVarsity Christian Fellowship (Христианское братство InterVarsity), поскольку оно действует в некоммерческой религиозной сфере. Однако это большая, сложная организация с трудной миссией и руководящей структурой, которая дает менеджерам среднего звена необыкновенную мощную – и трудную – роль в жонглировании разными целями для служения общей стратегии, лишь в общем определенной на руководящем уровне.

Христианское братство InterVarsity (США) – проповедническая миссионерская организация-кампус, обслуживающая более 32 000 студентов и включающая более 560 кампусов колледжей и университетов по всей стране (подумайте обо всех студентах и факультетах как о «заказчиках» InterVarsity). Основанная в 1941 году, с штаб-квартирой в Мэдисоне, штат Висконсин, InterVarsity – часть всемирного движения, в настоящее время действующего в четырнадцати странах, а также в 48 штатах Америки, с 1200 служащими в США. Один из них – Грег Джао (Greg Jao).

Сложности в работе Грега начинаются с того, что он не является менеджером в чистом виде. Он признает, что тратит около четверти своего времени как индивидуальный вкладчик, помогая развивать миссионерские организации кампусов в определенных колледжах, выступая на конференциях и собраниях, занимаясь написанием основных принципов программ и т. д. Остальная часть его энергии посвящена управлению оперативным персоналом – работе, которую он осваивает на практике.

Как многие другие организации, InterVarsity имеет сложную структуру управления. «InterVarsity существует одновременно на трех уровнях», – объясняет Грег:

> *На одном уровне мы являемся организацией 501(c)3 [специфическая пометка о некоммерческой деятельности, которая освобождает данную группу от соблюдения федерального налогового законодательства] с 12 сотнями служащих, бюджетом в 72 млн долларов и всеми юридическими, финансовыми и руководящими требованиями, которые имеет любая корпорация такого размера. Как и в людой другой организации, наш персонал имеет дело с человеческими ресурсами, страховкой, обучением персонала, операциями в штаб-квартирах и т. д.*
>
> *На другом уровне мы – движение во славу Господа среди студентов и факультетов университетов. На этом уровне InterVarsity включает тридцать три тысячи студентов, четырнадцать сотен сотрудников факультетов с действиями и миссиями, в которые они все вовлечены. На этой работе сфокусирован наш оперативный персонал.*
>
> *И в середине оперируют менеджеры вроде меня. На этом уровне мы – сообщество служащих, коллеги, работающие вместе и поддерживающие друг друга. Наша работа – выяснить, как все*

уровни пересекаются, чтобы организация достигала своих целей, обслуживала людей, которых мы должны обслуживать, росла и сохраняла свою силу и стабильность.

Естественно, сложности возникают, когда интересы трех уровней организации начинают конфликтовать. Иногда потребности студентов в кампусах сталкиваются с потребностями руководства InterVarsity – например, когда любимого организатора миссионерской организации отзывают для работы в штаб-квартире или команде менеджеров среднего звена. Иногда сотрудникам, занимающимся продажами, приходится отказываться от желаемой выгоды из-за конфликта в приоритетах фонда, когда выручка от работы студента становится выше внутренних потребностей. А иногда проекты, связанные как с оперативным персоналом, так и с работой кампуса, могут быть запрещены из-за таких проблем на уровне штаб-квартиры, как страховка, управление рисками или вопросы национального бюджета.

Эти типы конфликтов не являются отличительной особенностью InterVarsity – они распространены в любой национальной или всемирной организации. Основную свою работу в качестве Пилота Грег видит в решении подобных конфликтов: «Управление сосредоточено в среднем звене, – говорит он, – вот где эти реалии чаще всего сталкиваются. И именно возможность успешно решить или избежать подобных конфликтов делает одного менеджера среднего звена успешным, а другого – нет».

Грег указывает, что все три уровня организации должны сосредоточить свое внимание, осознанно работая над координацией общих целей и усилий:

В тех случаях, когда любая группа внутри организации отказывается принимать все три реалии, мы оказываемся в неприятностях. Например, если отдельная структура или местная единица слишком уходит в себя и начинает говорить: «Забудьте о том, что происходит в масштабе страны, – мы должны сфокусироваться на восхитительном проекте, который ведем самостоятельно», они неизбежно теряются и попадают в неприятности. Когда национальное управление становится слишком одержимым управлением рисками или требованиями организации, всю систему начинает лихорадить.

И когда менеджеры среднего звена чрезмерно фокусируются на самих себе, страдает работа. Иногда вы слышите от менеджера: «Я здесь по большей части из-за того, что у меня в команде прекрасные люди». Это тревожный знак. Когда сотрудники слишком сконцентрированы на взаимном удовольствии, они часто перестают выполнять необходимую работу и обслуживать людей, которым мы должны служить.

Для Грега Джао работа менеджером среднего звена состоит в том, чтобы соединить общие цели высшего руководства в единое целое с определенными тактическими ориентирами отдельных миссионерских организа-

ций-кампусов, а также интересами персонала организации и менеджеров. Только если подобное жонглирование окажется успешным, общую стратегию операций можно эффективно перенести на нижний уровень. «Успешный менеджер среднего звена, – говорит он, – может понять уникальные задачи всех трех реальностей, выяснить, как их интегрировать и помочь людям уравнять свои взаимные интересы».

Без менеджеров среднего звена, играющих эту жизненно необходимую соединительную роль, стратегия верхнего уровня – не больше чем стопка бумаги, пылящаяся на полках шкафов в штаб-квартирах.

К счастью для Грега Джао, высшие руководители InterVarsity осознают эту реальность (конечно, такого мнения придерживаются не все руководители организации). Грег отмечает:

> *Если вы спросите наших людей в директорате или вице-президентов: «Вы чувствуете, что отсюда руководите процессами?», они ответят: «Совсем чуть-чуть». Они знают, что огромное количество работы осуществляется в кампусах и все инициативы должны поступать оттуда.*
>
> *На самом деле, когда я разговаривал с одним из наших вице-президентов несколько лет назад, он сказал: «Вы знаете, я понял, что могу решить одну проблему, провести одну идею, одно распоряжение в течение года. И это единственный шанс, который у меня есть, чтобы по-настоящему что-то изменить в организации. А это значит, что, если я не сделаю правильный выбор, могу упустить целый год».*

Такое наблюдение верховного руководителя необычайно проницательно. Создавать основное движение в большой организации невероятно сложно. С каждым таким движением ежегодно можно многое осуществить. Это означает, что жизнь высшего руководства часто состоит из сплошных разочарований. Но это также означает, что менеджеры среднего звена приобретают дополнительную обязанность. Они, будучи Пилотами, должны запускать и направлять десятки и сотни *небольших* перемен, которые составляют общую стратегию компании и определяют, ждет ли ее в этом году оглушительный успех или жуткий провал.

Создание бизнеса в пустом пространстве

Парааг Лал (Paraag Lal) – менеджер по стратегическим отношениям в индустрии гостиничного бизнеса, развлечений и СМИ технологической компании Fortune 500. Парааг нашел свою нишу успеха, проводя стратегические перемены из позиции в среднем звене и преследуя бизнес-возможности в пространстве, которое многие в его фирме называют *пустым*.

Концепция пустого пространства была изобретена в то время, когда фирма Параага испытывала финансовые и стратегические трудности.

Было ясно, что обычного ведения дел недостаточно, чтобы оживить компанию. Для поиска новых бизнес-возможностей, расширения рынка, разработки новых способов использования продукции и повышения дохода от существующих заказчиков требовалось новое мышление. Таким образом, пока компания продолжала назначать специфические, четко определенные области обязанностей отдельным менеджерам и сотрудникам, она также создала новую, специально *не определенную* область – «иногда более необходимую» для продвижения компании к будущему успеху. Это и есть пустое пространство «неопределенных задач», определить которые, по словам Параага, – «и есть наша основная обязанность».

Как данное пустое пространство укладывается в традиционное описание работы Параага? Вот его объяснение:

> *Моей первостепенной обязанностью являются встречи с заказчиками в гостиничном и развлекательном секторах, чтобы убедиться, что они используют наши продукты и решения, в пику конкурентам. Это входит в круг обязанностей любого лица, связанного с продажами. Честно говоря, это еще и основная сфера ответственности подобной работы. Но она связана с оборудованием нашей компании и ведется, главным образом, в отношении чипов, битов и байтов. Пустое пространство – это нечто другое. Здесь речь идет уже о лучшем понимании индустрии наших заказчиков, чем у них самих, для увеличения ценности и качества наших услуг.*

Парааг первым признал, что понять индустрию заказчиков лучше них самих – трудная задача. «Наши заказчики живут своим делом днем и ночью, – говорит он. – Но мы пытаемся стать экспертами в отраслях, которые обслуживаем, и таким образом ищем и находим пустое пространство».

В качестве примера посмотрим на индустрию гостиничного бизнеса. Зачем цепочке отелей может понадобиться разговаривать с компанией, которая производит компьютерные чипы и процессоры? Парааг и его команда дают ответ:

> *Изучив индустрию гостиничного дела, мы узнали, что их успех определяется числом «голов в кроватях», что, в свою очередь, дает выручку и прибыли. Затем мы спросили, что можно сделать, чтобы посодействовать этим целям? Что можно предложить, чтобы привлечь клиентов к определенной цепочке отелей, помочь сохранить заказчиков и увеличить прибыль?*
>
> *Мы поняли, что один из способов – беспроводная связь. Часто бизнесмены и обычные клиенты, находящиеся на отдыхе, хотят иметь возможность бороздить просторы Интернета, читать свою почту в любом месте отеля – не только в собственных комнатах, но и в холле, бассейне, ресторане. Таким образом, три года назад мы запустили основной проект по установке*

беспроводных точек доступа в общественных местах, кафетериях и двух крупнейших сетях отелей США. В результате гости отелей получили больше свободы и выбирали сеть отелей наших клиентов.

Это отличный пример инициативы пустого пространства. Мы нашли способ создать для заказчиков отеля новую ценность, одновременно увеличив их выручку и прибыли (как и свои собственные, конечно). Основная задача – не просто усовершенствовать старый бизнес, но создать новый.

Один подобный проект приводит к другим. После успеха с инициативой беспроводной связи многие другие корпоративные клиенты Параага ввели беспроводной сервис для своих заказчиков.

Еще одно отраслевое пространство Параага – индустрия развлечений. Здесь он продвигает другой проект, у которого есть все шансы на успех. Но начиналось это, как и большинство возможностей, с проблемы:

Пять лет назад наша компания уделяла минимум внимания бизнесу развлечений и средств массовой информации. Потенциал для расширения нашего присутствия в области развлечений был очевиден, однако привлечь внимание к этой возможности было трудно – начальная возможность получения прибылей казалась маленькой по сравнению с такими отраслями, как услуги здравоохранения и финансов.

Сосредоточить внимание на развлечениях и средствах массовой информации фирму подстегнуло потрясение системы – болезненная бизнес-потеря, которая на самом деле уже давно была «скелетом в шкафу» СМИ и развлечений. Один из заказчиков Параага, небольшая киностудия, решила вести дела с конкурентом из-за предложенной им цифровой технологии. «Это был отрезвляющий душ, – признает Парааг. – Я, конечно, желал бы, чтобы мы не теряли этого ключевого заказчика, однако потеря принесла позитивные перемены в нашей организации».

Помимо предложения стандартных продуктов и решений, основным шансом для фирмы в новом растущем бизнесе цифровых развлечений стала возможностью предложить технологию, которая позволила бы облегчить создание и распространение контента, что в итоге привело бы к поставке фильмов в один и тот же день как в кинотеатры, так и непосредственно потребителям. Для этой цели требовалось объединить несколько решений, включая новое цифровое медиа-устройство а также развитие доверительных отношений со студиями и ведущими производителями контента. Здесь чрезвычайно важна была роль Параага как Пилота:

Я полагаю, мы можем быть полезны, во-первых, партнерскими отношениями, особенно в области развлечений и СМИ, где связи – это золотое дно.

Во-вторых, необходимы понимание экономических и деловых моделей индустрии и возможность решить, где можно применить

технологию для создания успеха. Теперь мы пытаемся установить важную роль своей компании на протяжении всего производственного процесса: от разработки до дистрибуции. В прошлом наши продукты использовались лишь на этапах монтажа и визуализации. Теперь уровень диалога ведется вокруг всего цифрового процесса, который имеет большую ценность для продюсеров и открывает новые пути к потребителям.

Парарг начал глубоко погружаться в возможности данного проекта. Когда мы брали у него интервью, он работал с продюсером, который снимал фильм в Праге. Благодаря технологии компании Праага обмен текущим съемочным материалом (материалом, снятым в течение одного дня) с партнером в Штатах больше не требовал воздушной транспортировки. Продюсер просто напрямую отправлял материал через Интернет, используя ноутбук с беспроводной связью. На момент интервью это был первый подобный опыт в киноиндустрии. «И он принес им удачу», – говорит Парарг.

Очевидно, что менеджеры среднего звена не ограничиваются простой продажей продукции. Они создают новые стратегии для компании, разрабатывая абсолютно новые линии бизнеса, открывают новые рынки. Парарг изменил представление своей фирмы о ведении бизнеса, доказав, что надо быть не просто высокотехнологической компанией, интересной только IT-отделам, программистам и производителям, но стать цифровой компанией, чьи уникальные творческие способности могут предоставить возможности многим другим людям разных профессий. Это стратегия немедленного реагирования в лучшем ее проявлении.

Легко увидеть, что Парарг заряжается энергией от такого способа ведения бизнеса. Новые потоки выручки и прибылей, которые он создавал для своей компании, дали ему возможность быть замеченным в качестве восходящей звезды индустрии. И ему нравятся отношения, которые он завязывает с людьми из мира развлечений и гостиничного бизнеса и которые служат ему хорошей опорой для будущей карьеры вне зависимости от того, останется ли он со своей фирмой или перейдет в другую компанию. «Пустое пространство, – говорит он, – заключается в удовлетворении целей моей компании и решении моих собственных задач».

Создание собственного стратегического пространства

Философия «пустого пространства» своей фирмы дает таким менеджерам, как Парарг, достаточно места для слежения за стратегическими возможностями, где бы они ни появлялись. Однако такое происходит не во всех компаниях. Многие менеджеры среднего звена чувствуют, что их связывают должностными предписаниями и требованиями акционеров настолько сильно, что они даже не распознают стратегию

немедленного реагирования, не говоря уже о времени и энергии, чтобы за ней гнаться.

Однако умные менеджеры могут найти способы обойти эти препятствия. В своей статье «The Trap of Overwhelming Demands» авторы Хейки Бруч и Сумантра Гошэл рассказывают историю Томаса Сэттлбергера (Thomas Sattelberger), менеджера по персоналу из Lufthansa, который каким-то образом (несмотря на обычный набор ужасных повседневных задач) смог осознать свою собственную мечту и создать первую корпоративную вселенную в Германии[1].

Для такой амбициозной концепции обстоятельства были далеки от идеальных. Сэттлбергер так описывает свой приход в Lufthansa: «Я думал, что попаду в эффективный отдел кадров, где у меня будут все условия для возведения фундамента и колонн замка, который станет корпоративной вселенной... То, что я увидел на самом деле, было полным хаосом».

Сэттлбергер потратил два года, устраняя дисфункции отдела, реорганизуя неэффективные структуры, ускоряя время отклика на запросы служащих (которое могло растянуться аж на шесть месяцев) и даже исправляя ошибки в тексте контрактов. Это было трудной задачей, которая отнимала практически все его время, заставляя откладывать внедрение больших возможностей – вселенной Lufthansa. Но Сэттлбергер знал, что справиться с работой по устранению проблем на отлично было естественным первым шагом. Он вспоминает:

> *«Я вычистил конюшни. Никто не ожидал, что я справлюсь с этими изматывающими проблемами. Все были удивлены, и это оказался мой шанс предложить новые стандарты и идеи. Я хотел трансформировать роль человеческих ресурсов и перевести ее на новый уровень, который был выше того, что на тот момент могла представить себе компания. Это было настоящее нововведение, потому что ни одна компания в Германии не имела таких всеобъемлющих движимых бизнесом кадровых процессов». Если бы, вместо того чтобы сначала выполнить всю грязную работу, Сэттлбергер попытался представить свои идеи и получить одобрение руководства, никто не принял бы их. Только после блестящего выполнения трудной рутинной работы Сэттлбергером его руководители начали рассматривать предложения менеджера и обращаться с ним как с экспертом, поверив в его преданность. «Я демонстрировал им, что буду развивать средства поддержки их бизнес-стратегии, развивая корпоративное предпринимательство в ранее принадлежавшей государству компании и сохраняя импульс перемен после того, как кризис будет пройден, – сказал Сэттлбергер. – Я изучил их*

[1] Heike Bruch and Sumantra Ghoshal. The Trap of Overwhelming Demands. Harvard Business School Working Knowledge, May 17, 2004. В Сети – *http://hbswk.hbs.edu/item.jhtml?id=4128&t=career_effectiveness&noseek=one*.

цели и показал им, как мы можем создать новые способы решения существующих проблем».

Таким образом, первое, что должен был сделать Сэттлбергер, чтобы получить позволение выйти за рамки своей работы, – это превысить ожидания *в существующих рамках*. Исправляя кадровые системы, Сэттлбергер также выиграл от того, что постепенно высвободил свое время для преследования собственной долгосрочной цели. К тому же, чем меньше он и члены его команды должны были тратить времени на отслеживание неверно заполненных бумаг или успокаивание разозленных служащих, тем больше времени они могли посвятить планированию вселенной.

Сэттлбергер также сохранил собственную мотивацию, выкраивая время для стратегического анализа даже посреди трудовой рутины:

Иногда я чувствовал вину, тратя примерно половину дня каждый месяц для работы над корпоративной вселенной. Но мне нужно было время, чтобы заставить себя верить, что моя работа все еще имеет силу, и я не тону в рутине отдела кадров – несмотря на то что эта рутина занимала более 99% времени.

Мечта Сэттлбергера исполнилась. Дело касалось не только университета Lufthansa, компания выиграла награду за свои совместные инновационные стратегии и была названа лучшим корпоративным университетом Европы.

Если вы хотите сыграть роль Пилота в своей организации, но все еще нуждаетесь в стимулировании, изучите историю Гари Томпсона (Gary Thompson).

В гламурной индустрии азартных игр и казино Гари Томпсон начинал с гораздо менее гламурной должности. Он был директором по коммуникациям Harrah's Entertainment, то есть проводил все свое время, редактируя ежегодный отчет, занимаясь написанием пресс-релизов, и отвечая на вопросы репортеров газет о квартальной выручке компании. Это не всегда было увлекательно, но ему нравилась такая работа и люди в Harrah's.

Однако за пределами офиса у Гари была другая страсть – игра в покер. В частности, разновидность, известная как Texas Hold'em, в которую Гари научился играть еще в начале 1980-х и которая в начале XXI века стала главным наваждением миллионов американцев.

Вы могли подумать, что покер и работа Гари в Harrah's естественным образом соответствовали друг другу. Однако покер не играл практически никакой роли в бизнесе казино Harrah's, который строился вокруг других игр (костей, блэкджека, рулетки) и особенно прибыльных игровых автоматов. Поэтому Гари часто выкладывал свои собственные деньги, чтобы сыграть в знаменитых World Series of Poker, начиная с середины 1980-х. Он считал это просто забавным, захватывающим опытом – не тем, что отчасти соответствует его работе.

Все внезапно изменилось в одно субботнее утро января 2004 года. Гари открыл газету, чтобы узнать, что законодатели игр штата Невада накануне ночью приняли решение закрыть казино Binion's Horseshoe в результате диспута относительно требуемых платежей определенным пенсионным фондам профсоюзов. У Гари широко открылись глаза – Binion's владела правами на World Series, которые проводились в Golden Horseshoe каждый год со дня появления. Поскольку у Binion's были неприятности, права на World Series готовы были уступить первому, кто захочет ими завладеть. И Гари мгновенно понял, что представилась возможность для стратегии немедленного реагирования Harrah's.

Как человек, занимающийся корпоративными коммуникациями, Гари не был привлечен к инициированию стратегических разговоров. Но на этот раз все было иначе. Как любитель покера, который на самом деле играл в World Series of Poker, он знал, что находится в лучшем положении, чтобы оценить привлекательность бренда, чем кто-либо еще в Harrah's. Гари взял телефон и позвонил Чаку Этвуду (Chuck Atwood), финансовому директору Harrah's. Он объяснил ситуацию и возможности, которые она предоставляла, и Этвуд немедленно понял это. Этвуд и его команда не теряли время и вступили в переговоры с владельцами Binion's, и в течение четырех дней они заключили сделку по приобретению World Series of Poker.

Следующие три месяца прошли как в тумане. Harrah's быстро выступила (подстегиваемая Гари) с заявлением, что следующий турнир World Series, назначенный на апрель, пройдет, как и планировалось, в традиционном месте, приобретенном третьей стороной, MTR Gaming, но управляемом Harrah's. В течение двадцати дней Говард Гринбаум (Howard Greenbaum), вице-президент Harrah's по играм, собрал команду, чтобы организовывать и руководить дилерами, информационными системами, наблюдением, безопасностью и финансовым персоналом, которые были необходимы для проведения турнира, куда были привлечены 15 000 игроков. И сделать его не только забавным и восхитительным событием для участников, но и красочным спектаклем с высоким рейтингом для ESPN, который владел правами на трансляцию по ТВ.

Поскольку мощные усилия были предприняты совместно, Гари Томпсон увидел, что он сам глубоко вовлечен в процесс подготовки к турниру. Сначала он немного возражал. «Я практически чувствовал, что сую свой нос туда, куда не надо. К тому же Говард и его команда были вовлечены в операционные и маркетинговые вопросы, которые даже близко не соприкасались с областью моей компетенции». Однако прошлое игрока сделало Гари уникальным источником информации – основой стратегических возможностей, представляемых World Series of Poker. Он знал, что мотивировало участников. «Возможность выиграть много денег и шанс оказаться на ESPN, прямо как спортсмены, на которых мы все выросли, смотря ТВ». Он знал виды маркетинга, рекламы и пропаганды, которые привлекут внимание таких же фанатов покера, как он сам. Говард и остальная часть команды Harrah's втянули Гари практически

во все свои собрания, и его рекомендации помогли добиться итогового успеха.

Прибыль Harrah's оказалась огромной и поступает до сих пор. Чрезвычайно быстрый перевод турнира и переход бренда от Binion's к Harrah's завершились высокой популярностью и прибыльностью турнира апреля 2004 года. В следующем году число участников финального события увеличилось *в три раза*. Телевизионный контракт с ESPN, который Harrah's унаследовала от Binion's, был обновлен с существенным увеличением стоимости. И вся новая аудитория – миллионы игроков в покер во всей стране – была представлена в казино Harrah's, где ранее оставляла часть своего времени и денег.

Гари Томпсон был впечатлен названием своей новой должности: директор по турнирам. Он скромно называет ее «король дизориентаций», говоря, что оставляет игровые детали экспертам – людям, типа Говарда Гринбаума и Кена Ламберта (Ken Lambert) с многолетним опытом проведения таких операций. Работа Гари – координировать стратегию бренда для Harrah's на арене покера, осуществляя бóльшую часть рекламы, маркетинга и возможностей лицензирования самых популярных в мире карточных турниров.

Это довольно привлекательный итог для менеджера среднего звена, который просто оказался в нужном месте в нужное время с правильной стратегической идеей.

Не каждая корпорация так легко позволит менеджерам среднего звена сыграть свою роль Пилота. В некоторых местах менеджеры должны вести баталии, чтобы создать собственные стратегические пространства. Но если вы видите возможность получения прибыли для компании, которой никто больше не видит, сделайте так, как поступил Гари Томпсон. За это стоит сражаться.

11

Шестая точка вдохновения: история

Сила Барда

Бардом когда-то называли поэта, рассказчика и историка племени. Бард развлекал людей сказаниями о былых временах, когда они собирались вместе у костра, во время длительных путешествий к новым охотничьим угодьям или при колонизации новых земель. Однако сказания Барда не были простым развлечением. Барды оставались хранителями традиций племени, историй о его великих вождях, триумфах и трагедиях прошлого и ценностях, объединявших племя.

Сегодня для многих из нас компания – это племя, сфокусированное на современности, в центре которого сконцентрированы наши мечты и сражения. К тому же традиции и ценности корпоративного «племени» часто неясны. Вот тут-то и вступает в игру Бард. Современный Бард – это менеджер среднего звена, который ведет себя как защитник и хранитель истории компании.

Мудрые менеджеры не рассматривают прошлое компании как простое собрание старых историй, которые не имеют отношения к современности и которые нужно отбросить, как атавизм традиции, во имя прогресса. Они понимают, что основные ценности компании должны быть сохранены, несмотря на новые взгляды, инновации, улучшения и новых людей, которые присоединились к племени. Они действуют, опираясь на мудрое изречение историка Джорджа Сантаяны (George Santayana): «Тот, кто не помнит прошлого, обречен на его повторение».

Вы, возможно, не думали о себе как о Барде, историке или повествователе. Но, анализируя людей, с которыми работали в течение многих лет, особенно тех сотрудников, которых считаете самыми вдохновляющими наставниками, руководителями и советчиками, вы сможете идентифицировать Бардов в своем окружении. Современный Бард использует методы, несколько отличающиеся от методов его древнего коллеги. Вместо того чтобы распевать песни у костра, корпоративные Барды

делятся анекдотами об истории компании во время перелета с целью посещения очередной клиентской фирмы, в корпоративном гостиничном номере во время конгресса, за ланчем в кафетерии компании или во время ежегодной вечеринки.

Когда вы слышите рассказы Барда, то, возможно, даже не думаете о них как о фрагментах истории компании. Они лишь звучат как забавные истории – запоминающиеся, удивительные и часто смешные. Вы знаете этот тип. Бард начинает примерно так:

> *«Это напоминает мне о старых добрых временах, когда Джо пришел с яркой идеей, желая спасти сделку на два миллиона долларов, пока она не уплыла. Сначала мы подумали, что он ненормальный, но, слава Богу, это сработало. Дело было так...»*
>
> *«Думаешь, мы сегодня упорно трудились? Это еще что! Вот раньше мы иногда работали круглые сутки (я не преувеличиваю), чтобы успеть с заказом к сроку. Вот, помню, однажды...»*
>
> *«А ты знаешь, что десять лет назад компания практически обанкротилась? Боб и Сью повторно заложили свой дом, чтобы выплатить зарплату. И практически на следующий день поступил их первый по-настоящему большой контракт. Все началось с обычного телефонного звонка...»*

Как молодой служащий вы, возможно, округляли глаза, когда старики начинали обмениваться подобными историями. Но вы слушали. И (умышлено или нет) впитывали уроки развития компании: как все начиналось, росло, сыпалось, восстанавливалось и достигало триумфа, что привело людей сюда, что заставляет их работать, в чем уникальность вашей компании и каков ее дух. Время от времени вы, возможно, ловили себя на том, что пересказывали некоторые из этих историй новым членам команды и, возможно, добавляли пару из своего собственного опыта. Угадайте, что произошло? Вы стали Бардом.

Перемены во имя перемен

У прошлого иногда бывает очень плохая репутация – особенно в Америке, земле вечного оптимизма и бесконечных новых начинаний. Включите телевизор, зайдите в Интернет или откройте любой журнал – и культ новизны станет очевидным: «Десять новых идей, который революционизировали бизнес!» «Новые возможности, которые изменят ваш мир навсегда!» «Новые мыслители переворачивают привычную мудрость!» Когда вы хотите раскритиковать что-то, ваш излюбленная колкость – назвать это устаревшим: «Банально», «Старо, старо», «Уже так делали», «Скажите мне что-то, чего я не знаю». Мы живем в уверенности, что перемены – это постоянный, быстрый, непредсказуемый и естественный *товар* и что наш великий долг, особенно в деловом ми-

ре, *поддерживать их*: меняться так же быстро, как и окружающий мир, если не быстрее.

Но у перемен всегда есть цена. Отказываясь от старых методов, мы отбрасываем не только устаревшее и отжившее, но и проверенное на практике, протестированное и надежное. В своем устремлении исследовать непознанную прелесть новых миров будущего, мы выбрасываем за борт компас опыта и с трудом обретенную мудрость.

Во времена электронной коммерции многие менеджеры верили, что способ продвинуться вперед – это отбросить старые правила и начать с нуля. Помните те дни? Традиционные концепции менеджеров и опыт реального мира рассматривались как пассив, а не актив. Двадцатидвухлетние ребята руководили огромными компаниями (если я пишу эти страницы, значит, это происходит опять). Известные мерила корпоративного успеха – заказчики, доходы и прибыли – высмеивались как «старое мышление», а все, кто выражал сомнения по поводу новых ценностей («визуальных», по «количеству щелчков» и «сетевых преимуществ»), снимались с должностей с легкой, но категоричной насмешкой: «Он просто *не понимает*!» Чтобы доказать обратное, корпорации инвестировали миллиарды для покупки или запуска собственной электронной коммерции. И Уолл-стрит ответила, поставив цифровые новомодные ценности над своими коллегами в офисах, хотя «старомодные» компании имели реальных заказчиков, доходы и прибыли, а новички – нет.

Эта цепная реакция в прошлом привела к некоторым новым идеям: eBay, Amazon, AOL, не говоря уже о настольном футболе. Но она также стала причиной бесконечного количества катастрофических провалов. Кто-то сказал Pets.com? Оказывается, даже в цифровом веке по-прежнему хорошо иметь реальный бизнес-план с реальной моделью получения прибыли.

Ажиотаж с электронной коммерцией был уникален. Но даже во времена меньшего хаоса компании часто инициировали «перемены», как если бы это было заклинание волшебных сил. Когда управление менялось и рыночные условия эволюционировали, компании часто старались убежать от своего прошлого и провести переоценку самих себя. Иногда в этом был огромный смысл, но чаще компании просто теряли свой путь.

Мы видим эти попытки корпоративной переоценки в постоянно меняющихся отношениях с общественностью и рекламных компаниях. Совсем недавно Visa сменила слоган с «Везде, где хочешь быть» на «Для жизни нужна Visa». Другие недавние примеры включают Nike, которая меньше фокусируется на «Just Do It» (Просто сделай это), и VW, вернувшуюся к «Drivers Wanted» (Требуются водители). А сколько слоганов Coke, McDonald и Gap вы можете вспомнить? В последние годы они меняются так быстро, что лишь немногие, если не единицы, достигают сцепления.

Многие из этих изобретений движимы внутренней динамикой компании, а не потребностями заказчиков. Новый генеральный директор хочет оставить свой след в организации, новое рекламное агентство поставило задачу доказать, что оно умнее предшественника, новый маркетинговый директор решает, что его люди должны встряхнуться. Самый быстрый способ это осуществить (получив аудиторию и внимание, по крайней мере, в рамках отрасли) – объявить под громкие звуки фанфар: «Новая компания X!»

По иронии судьбы производимый на большинство заказчиков эффект оказывается отрицательным. Правда, в реальном мире никто не уделяет столько внимания нашей рекламе, пиару и корпоративным заявлениям, как мы сами. (Зачем это остальным? У них своя жизнь.) Так что, даже если генеральный директор компании и директор по рекламе до слез утомлены текущей двухлетней рекламной кампанией, это не значит, что весь мир тоже от нее устал. На самом деле мир в целом, возможно, лишь едва начал замечать эту кампанию. Поэтому перемена ради перемены – обычно дорогостоящее и беспочвенное отвлечение от *реальных* нужд компании.

Американский культ новизны также связан с культом молодости – укоренившееся заключение, что люди моложе 30 имеют доступ к невидимым источникам власти (энергии? сексуальной привлекательности?), которым все должны поклоняться. Если перемена неотвратима, то, конечно, молодые люди, которые действительно олицетворяют собой дух будущего, должны быть лидерами. А это означает, что наши более взрослые коллеги не годятся ни для чего, кроме мягкого перевода на пастбище.

Конечно, так не всегда бывает в американском бизнесе. Ведущий колонки в журнале Wall Street Джонатан Кауфман (Jonathan Kaufman) точно фиксирует этот сдвиг:

> *Переход за 50 всегда сложен для менеджеров. В этом возрасте большинство из них застывают. Однако еще поколение назад большинство менеджеров в свои 50 были в безопасности. Они рассматривались как институциональная память компании, наставники молодых служащих. Это были времена, когда многие менеджеры проводили больше времени со своими семьями и, спасибо компании, были больше вовлеченными в действия сообщества.*
>
> *Теперь этого нет. Менеджеры среднего возраста по-прежнему застывают, но не отдыхают. Они должны продолжать меняться – обновляться, приобретать новые навыки, осваивать новые технологии, – даже если для них мало что изменилось*[1].

[1] Jonathan Kaufman. Gray Expectations: A Middle Manager, 54 and Insecure, Struggles to Adapt to the Times. The Wall Street Journal, May 5, 1997. P. A1.

Молодые люди – это здорово. Это идеалисты, полные надежды, новых перспектив и веселья вокруг. Перемена жизненно необходима и часто хороша. Но когда приходит время перелома – компания сталкивается с финансовым кризисом, трудной маркетинговой дилеммой, разрушительным происшествием, угрозой страшного нового конкурента или любыми другими проблемами, которые являются частью повседневной деловой жизни, – хорошо иметь поблизости человека, кто пережил эти сложности в прошлом и чему-то научился на них.

Молодость и перемены необходимы. Но опыт и последовательность также очень важны. Вот здесь и приходит Бард.

Ценность памяти

Бард – это менеджер среднего звена, готовый записывать и передавать историю организации (по обстоятельствам – в формальной письменной форме, но чаще – неформально в виде «историй у костра в лагере», воскрешения уместных фактов и сравнений от прошлых событий), когда нужно взвесить текущие решения. Институциональная память позволяет предоставить будущему возможности прошлого. Компания, обладающая даром такой памяти, не должна постоянно изобретать колесо. Вместо этого она может строить будущее на мудрости прошлого, избегая при этом его ошибок.

Изучение корней своей компании может помочь вам:

- распознать сильные и слабые стороны, облегчив идентификацию потенциальных ухабов на дороге, лежащей впереди, а также шансы вести строительство на основных мощностях;
- отследить эволюционный путь, который привел вас к нынешнему состоянию. Это позволит предложить новые методы для будущего роста, которые в противном случае можно не заметить;
- акцентировать и усилить основные ценности, помогая нынешним и будущим служащим принять правильные решения благодаря вдохновению, черпаемому из прошлых успехов, чтобы от этого выиграла компания и ее заказчики;
- ориентироваться в сложных ситуациях, вспоминая, как компания выжила и избежала аналогичных проблем в прошлом;
- исследовать старые идеи (от когда-то отброшенных концепций проектов до давно забытых исследовательских отчетов), которые могут предложить новые применения, подходящие к сегодняшнему дню.

В этой книге я много говорил о том, как важно избегать влияния группового мышления и настоящей связи с новыми идеями и концепциями. В этой попытке история играет жизненно важную роль. История может быть банальной, но уроки, которые она предлагает, легко забыть. Эпизод из прошлого вашей компании может по-прежнему содержать семя

внутреннего понимания, которое поможет вам решить текущую дилемму новым способом.

Некоторые компании с насыщенной историей предпринимают осознанную попытку извлечь уроки прошлого, сталкиваясь с новыми сложностями. Когда Johnson & Johnson была выбита самым серьезным кризисом в своей истории (случаи отравления таленолом в 1980 году), руководство компании намеренно вернулось к старому кредо фирмы. Тогда в историческом документе были зафиксированы следующие ценности: на первое место ставить пациентов, не делать ничего, что бы подвергло общественность риску, быть абсолютно прозрачными. Johnson & Johnson с блеском вышла из кризиса, сохранив бренд, которому угрожал таленол, и сделав свою корпоративную репутацию лучше, чем когда-либо.

В противоположность этому, компании, которые забывают свою историю, часто совершают серьезные ошибки. Компания Hershey Foods, производитель классических шоколадных батончиков и других сладостей, была основана глубоко религиозным предпринимателем Милтоном С. Херши (Milton S. Hershey). Херши представлял себе компанию, посвященную служению обществу и учащимся школы для сирот, которую он основал (и которой посвятил всю выручку фонда, управляющего всем имуществом компании). В течение десятилетий руководство компании оставалось преданным ви́дению основателя. Но в 2002 году фирма приобрела плохую репутацию, когда внезапно открылись секретные планы по продаже компании, потенциально угрожая будущему Hershey и любимой школе основателя. Общественный протест был столь велик, что компании пришлось отказаться от своих планов и попытаться извлечь уроки из собственного прошлого.

Работая в AOL, я узнал, что история компании играет важную роль в фокусировании менеджеров на важных вещах. Это может звучать удивительно, но с момента основания в качестве Quantum Computer Services в 1985 году AOL – относительно молодая компания. Однако она заранее предугадала интернет-бум в середине 1990-х и, по меркам электронной коммерции, является почтенной фирмой. Когда мы сталкиваемся с существенными маркетинговыми решениями или решениями относительно роста, основатель Стив Кейс (Steve Case) – все еще полный молодости (он родился в 1958 году) герой «на заре» компьютеров для многих менеджеров – подводит итог истории компании и завершает критическим напоминанием: «Это не спринт, это марафон». Урок: хватайтесь за шансы, которые принесут выгоду заказчикам и компании в долгосрочном варианте, а не для сиюминутного повышения продаж или стоимости акций. Это историческая правда, которую мы все должны помнить.

Использование истории для мотивирования и воодушевления

Вот еще один забавный случай из моего пребывания в AOL, который иллюстрирует другое применение историй.

В августе 2002 года Джон Миллер (Jon Miller) был назначен новым генеральным директором AOL. Это было трудное время для бизнеса. Двумя годами ранее AOL приобрела Time Warner, и это слияние стало одним из наиболее противоречивых в истории компании. В течение нескольких последующих месяцев акции сильно упали, нанося урон не только акционерам компании, но и пенсионным планам, в которые бóльшая часть менеджеров инвестировала свои пенсионные фонды. Поэтому к моменту вступления в должность Миллера служащие старых компаний, составлявших Time Warner (например, Time Inc. и CNN), чувствовали обиду и горечь. Реакция усугублялась их восприятием того, что предыдущее руководство AOL было высокомерным и необязательным.

В этой напряженной атмосфере Миллер был вынужден обратиться к менеджерам лично. Когда толпа собралась в большом конференц-зале, предположений было много. Что мог сказать Миллер, чтобы смягчить их гнев и начать отношения на позитивной ноте? Извиняться? Защищать компанию? Обещать реформы? Излагать стратегическое видение? Просить новой преданности? Были серьезные опасения относительно каждой из этих альтернатив.

Миллер решил начать свою речь с... истории. Но не просто с готовой шутки, похожей на те, что используют многие ораторы, чтобы растопить лед. Вместо этого он рассказал историю, искусно развернутую для передачи абсолютно правильной комбинации посланий новой команде. Согласно воспоминаниям тех, кто был на этой конференции, Миллер сказал следующее:

> *У вас когда-нибудь забирали машину на штраф-стоянку здесь, в Нью-Йорке? Давайте посмотрим на количество рук. [Несколько человек печально отреагировали.] Если да, то вы знаете, что это страшный опыт. Вы направляетесь забрать машину с парковки на другой стороне улицы и видите, что она исчезла. Вас накрывают все виды эмоций: злоба, страх, ярость, разочарование. Но затем вы осознаете, что, возможно, ваша машина была не украдена, а отбуксирована, поскольку вы припарковались в не том месте и не в то время.*
>
> *Итак, вы звоните в полицию и слушаете запись, в которой вам рассказывают, что делать. Вы должны поехать туда, куда отвозят припаркованные в неразрешенных местах автомобили, – тоскливый складской выход в конце пирса в забытом богом месте на западной окраине Манхэттена. Это убивает половину дня или еще больше. А добравшись туда, вы видите очередь из 50 человек, которые тоже желают забрать свои автомобили. Вы вздыхаете и становитесь в очередь. Она движется действительно медленно, что дает вам время порядочно закипеть от всей этой несправедливости, и особенно от огромного штрафа, который вы должны будете заплатить, чтобы вернуть ваш проклятый автомобиль. И пока вы медленно подползаете к передовой, все лучше становится видна небольшая*

кабина и парень в ней – парень, который имеет власть над вами и вашей машиной, – и вы еще больше расстраиваетесь.

Достигнув кабины, вы готовы отдать этому парню часть своего мозга. Но что это прилеплено к проволочной сетке на передней части кабины? Вы видите небольшой клочок бумаги с написанным от руки посланием: «Этот человек не забирал вашу машину, он здесь для того, чтобы помочь вам вернуть ее обратно. Если вы поможете друг другу, то получите свою машину быстрее».

Естественно, руководители в комнате взорвались от смеха. Миллер дал им время посмеяться. Затем продолжил:

Сегодня, глядя на присутствующих здесь людей, я хочу, чтобы вы знали, что я – тот парень в кабине. Наша компания испытывала действительно сложные времена. Но я здесь, чтобы помочь вам вернуться обратно. Поэтому будьте со мной обходительны.

Вот так Миллер перетянул менеджеров из Time Warner на свою сторону.

Что особенного было в истории Миллера и сделало ее столь эффективной? Перечислим все по порядку:

- *Она заставила аудиторию идентифицировать себя с рассказчиком*. Не у всех забирали машины на штраф-стоянку. Но всем приходилось иметь дело с безликой бюрократией. Все могли себя представить героем истории Миллера, что сразу делало каждого слушателя небезразличным к самому Миллеру и к тому, через что он прошел.
- *Она вызвала сочувственные эмоции аудитории по отношению к докладчику*. Сравнивая руководителей Time Warner с парнем, у которого забрали машину, – опыт, с которым столкнулся сам Миллер, – он говорил прямо: «Вы чувствуете, что вас надули, и я знаю это чувство. Я его испытал».
- *Она отстранила докладчика от ошибок прошлого*. Миллер был в сложном положении. Как новый генеральный директор он не хотел начинать свое вступление в должность, обвиняя предшественника, – это разбудило бы старые противоречия, ненужный гнев слишком многих людей и создало бы воинствующее настроение вместо примирительного. К тому же Миллер хотел дать понять, что он знает, что перемена необходима, и не придерживается старой политики. История с отбуксировкой машины отправила этот посыл. Миллер говорил аудитории: «Я не буксировал вашу компанию. Мне жаль, что так случилось. Давайте двигаться дальше и совершенствоваться».
- *Она сказала аудитории, что докладчик разделяет их цели и просит помощи и поддержки*. Написанное от руки послание, прилепленное к кабине на парковке отбуксированных машин, говорило за Миллера: «Я здесь, чтобы помочь вам вернуть компанию обратно – старую

добрую Time Warner, которую вы помните и которой вам не достает. Пожалуйста, работайте со мной, а не против меня, и вместе мы добьемся цели».

- *Все это было достигнуто ненавязчиво*. Если бы Миллер прямо выразил то же послание, не рассказывая истории, его речь была бы менее эффективной. Смешной, мягкий, самокритичный анекдот задал нужный тон: «Мы сталкиваемся с ситуацией, которая разочаровывает, и я понимаю, через что вы прошли. Я здесь, чтобы помочь. Но я не принимаю себя или наши проблемы слишком серьезно. Давайте представим ситуацию в перспективе и осознаем, что если будем работать вместе, то сможем выбраться из всего этого целыми и невредимыми. И возможно, когда-нибудь мы обернемся, посмотрим на эту ситуацию и посмеемся вместе».

Как иллюстрирует этот эпизод, правильно выбранная история может достичь многих целей сразу. Это самый мощный способ коммуникации. Вот почему большинство великих лидеров истории были опытными рассказчиками. Линкольн был известен домашними анекдотами, которые убеждали жюри и выигрывали поддержку избирателей. Рональд Рейган рассказывал истории из голливудских фильмов и своего детства в Иллинойсе, чтобы передать основные американские ценности, которые он отстаивал. Даже Иисус опирался на истории – мы называем их притчами, – чтобы учить теологической и этической истине, и учение, которое он построил на этих историях, распространилось по всему миру.

После четырехлетнего руководства Миллер покинул AOL. Он обладал обширным авторитетом по возвращению компании на путь успеха.

Мышечная память и своевременное мышление

Понимание истории вашей компании и связь с ней – также очень важный элемент озвучивания принятого решения.

Мышечная память – это способность делать что-то автоматически, не задумываясь об этом постоянно. Все мы используем мышечную память в таких повседневных занятиях, как ходьба, еда и процесс одевания (хотя, конечно, их приходится развивать заново людям, которые перенесли удар или тяжелую травму). Профессиональные спортсмены, художники, специалисты и актеры развивают мышечную память для многих действий. Превосходный игрок в баскетбол не должен на пике игры думать о своем положении при атаке, захвате, положении ног или времени замаха – все просто: «видишь мяч – бей по нему». Иногда что-то подобное происходит со скрипачами на концерте, великими художниками и мастерами огранки алмазов.

Компании также развивают виды мышечной памяти. Определенные образцы поведения становятся настолько знакомыми и так глубоко укоренившимися в людях, что превращаются во вторую натуру и выполняются

практически неосознанно, без особых усилий. В компании с глубокими традициями обслуживания клиентов (например, Nordstrom или сеть отелей Four Seasons) опытные служащие не нуждаются в напоминании «встать на мостик», чтобы решить проблемы заказчиков, – они делают это автоматически, как чистят зубы по утрам. В других компаниях мышечная память движет глубоко укорененным поведением в таких областях, как эффективность процессов (вспомните о Southwest Airlines и их «балетных» действиях), качество продуктов, продажи и даже составление смет. Есть компании, где менеджеры практически составляют финансовые отчеты во сне.

Мышечная память может быть мощным союзником. Приятно знать, что вы и ваша команда в состоянии не просто выполнить определенную задачу, но исполнить это мастерски и, что еще более важно, не мудрствуя лукаво. Но это также может быть опасно. То, что делается без анализа, может оказаться несвоевременным или неподходящим. Есть постоянное искушение вернуться к легкому и знакомому, даже когда это не лучшее решение для новой проблемы. В компаниях, где менеджеры составляют финансовые отчеты во сне, они часто используют Excel-шаблоны, хотя мозговой штурм был бы более эффективен. Как говорится, для человека, у которого есть только один инструмент – молоток, все выглядит как гвозди.

Вот почему мышечная память должна сопровождаться осознанной памятью и почему важные решения должны приниматься обдуманно, при помощи данных, аналогий, исследования ситуации и относительных связей с историей компании. Трудно принять мудрое решение, пока вы не знаете того, что Голливуд называет «предысторией», – последовательности событий, которые привели вас к настоящему моменту, вместе с предпосылками, стремлениями, неприятием, страхами и желаниями, руководившими прошлым выбором. Чем более осознанными будут эти элементы, тем разумнее станет ваш текущий процесс принятия решений.

Историк Ричард Ньюстадт (Richard Neustadt) дает свой первый урок в блестящей книге «Thinking in Time: The Uses of History for Decision-Makers». Она нацелена на создателей правительственной политики, но обращена также к деловым лидерам. Ньюстадт показывает, что лучшие решения в основном принимаются, когда люди следуют определенным принципам понимания и использования истории. Он иллюстрирует эти принципы со ссылкой на некоторые значительные эпизоды – например, Карибский кризис, который (как большинство историков) рассматривает как успешный, потому что президент Кеннеди смог предотвратить неизбежную угрозу ядерной войны.

Принципы Ньюстадта включают следующие утверждения:

- *Проведите исторические параллели, но исследуйте их пристально, не хватаясь за их кажущуюся ценность.* Например, во время Карибского кризиса некоторые советчики Кеннеди говорили, что атака Кубы без объявления будет похожа на «Пирл-Харбор наоборот». Быв-

ший секретарь штата Дин Ачесон (Dean Acheson) считал, что эта аналогия была абсурдом, и объяснял разницу в деталях. Но в итоге группа высказалась против «тайного нападения» по разным историческим причинам.

- *Поместите современные проблемы в исторический контекст*. Кеннеди убедился, чтобы в его рабочую команду были включены ветераны внешней политики с длительным опытом отношений с Кубой и Россией – включая двух членов оппозиционной республиканской партии. Он повторно просил их сравнить неизбежный кризис с предыдущими и обсудить, как Россия может отреагировать, исходя из своего прошлого опыта. Он никогда не предполагал, что будущее будет таким же, но хотел рассмотреть все возможности и подготовиться к ним.
- *Протестируйте предположения на исторических прецедентах*. Когда некоторые члены целевых сил подстрекали к «точеным воздушным ударам» по ракетным базам, Кеннеди бросил вызов предположению, что такой удар сработает, обратившись к прежнему министру обороны Роберту Ловетту (Robert Lovett), который руководил воздушными войсками США во время Второй мировой войны. Исследование Ловетта показало, что точечные удары редко срабатывают, и он призвал к военно-морской блокаде – варианту, который в итоге выбрал Кеннеди.
- *Подумайте об историческом влиянии ваших решений*. В итоге Кеннеди выбрал консервативный, осторожный путь военно-морской блокады отчасти из-за заинтересованности в том, как его администрация будет выглядеть в глазах будущих историков. Кеннеди хотел быть уверенным в том, что он запомнится как президент, испробовавший все возможное, чтобы предотвратить ядерную войну.

Этот последний принцип стоит применять к любому важному деловому решению. Как ваше решение повлияет на репутацию компании десять или пятьдесят лет спустя? Будет ли оно содержать лучшие элементы традиций компании или станет подрывать их? Будет ли оно рассматриваться как предмет гордости в истории вашей компании или момент, который должен быть забыт и похоронен? Принимая во внимание историческую перспективу, это поможет вам сделать выбор, с которым вы сможете жить (как самостоятельно, так и в организации).

Подобное использование истории для информирования и направления решений – важный аспект вашей роли Барда.

Воссоздание исторических нитей

Не каждая компания сохранила ряд неразрывных связей со дня основания до настоящего времени. Частично в современном мире, где слияния и приобретения – распространенное явление, многие компании

прошли через серию реинкарнаций, принимая новые имена, самосознание и деловые миссии. После нескольких таких обновлений даже люди, которые работают в компании, могут быть не уверены в том, что именно она отстаивает, какие у нее ценности и «как мы тут все это делаем». В таких случаях роль Барда в сохранении институциональной памяти особенно важна. Бард может помочь убедиться, что предыстория компании не забыта вместе с важными историческими уроками.

Эта проблема может звучать абстрактно и надуманно, но выводы часто на удивление конкретны. Рассмотрим, например, типичное практическое упражнение по составлению ежегодного бюджета для компании или одного из ее отделов. Бюджет обычно основывается на экстраполировании от чисел предыдущего года. Но как это можно сделать целенаправленно, когда поток преемственности от одного года к следующему нарушен перетасовками бизнес-единиц, слияниями или отделениями, подтверждениями о прибылях или потерях или изменениях финансового года?

Кроме того, как часто менеджеры, ответственные за разработку бюджета на следующий год, основывают свои решения на анализе истории и ее уроков? Как часто они задаются такими вопросами: «Как близко мы подошли к планированию прибылей в каждом из трех последних лет? Что происходило и почему, если мы терпели неудачи? Приобрели ли мы привычку позднего бронирования продаж, чтобы соответствовать статьям бюджета? Если так, какое влияние это окажет на первый квартал будущего года? Какие члены нашей команды постоянно превышают бюджет? Какие члены держатся в рамках бюджета?» и т. д.?

Подобные вопросы могут открыть историческую информацию, которая поможет спрогнозировать более реалистичный, точный и эффективный бюджет в будущем. К несчастью, слишком много компаний практически не в состоянии отследить данные, необходимые для ответа на эти вопросы. Здесь должен выступить менеджер среднего звена, чтобы говорить от имени институциональной памяти. К тому же отдельный человек может лучше чем-то овладеть только благодаря опыту – то же применимо к организации.

В апреле 2005 года Time Warner и Comcast совместно приобрели Adelphia Communications, одного из крупнейших кабельных операторов. Сделка на 17 млрд долларов перемешала руководителей, что стало угрозой потери нескольких исторических нитей, которые делали статьи бюджета значимыми.

Во время последующих обсуждений проектов на следующий год Тим Янг (Tim Young), региональный вице-президент по продажам Time Warner в Лос-Анджелесе, рассказал мне о работе над бюджетами с маркетинговой командой Adelphia. После просмотра данных, которые они предоставили, он решил задать бестактный, но жизненно важный вопрос. «Мне интересно вот что, – сказал Тим, – все мы знаем, что по прошествии пары лет ваша компания была выставлена на продажу. На

какую сумму они просили урезать статьи бюджета и какой эффект это оказало на ваш отдел в сложившихся обстоятельствах?»

Руководитель подразделения Adelphia была напугана этим вопросом. Но ей было приятно, что осуществлялась реальная проверка. «Ух ты, – произнесла она, – я рада, что вы спросили об этом. У нас было несколько больших сокращений за последние несколько кварталов. Это было по-настоящему трудно для нас».

Менеджер Time Warner надавил немного сильнее: «Сокращения повредили вашей эффективности?»

«Ненавижу жаловаться, – ответила она, – но... Конечно, мы подстроились. Мы даже приняли снижение затрат как "новую норму". Но было множество бизнес-проектов, которые мы не могли осуществить из-за отсутствия ресурсов».

В большинстве компаний такой обмен мнениями никогда бы не произошел. Менеджер Time Warner принял бы бюджет Adelphia за настоящую стоимость, и маркетинговый отдел только что образовавшейся после слияния компании перешел бы в следующий год без необходимых инструментов. Но с предысторией на столе эти оба менеджера среднего звена смогли провести реалистичную беседу о том, какой маркетинг действительно необходим для роста. Скоро они пришли к согласию по новому бюджету, который восстановил отдел на пути к процветанию.

Героем какого фильма вы являетесь?

Обратите внимание, что я описал менеджера среднего звена, который использует силу истории, не как историка или хранителя данных, но как Барда – поэта или менестреля, который развлекает племя, даже когда напоминает ему о глубоких ценностях. Отличные рассказчики накладывают отпечаток поэзии на истории, которые рассказывают (я имею в виду не рифму, ритм или другие формальные качества поэзии, но ее возможность затронуть чувства аудитории). История Джона Миллера о том, как у него забрали машину, подтверждает силу Барда, потому что пробуждает чувства разочарования, симпатии, гнева и, в конечном итоге, приводит к прощению и примирению его с аудиторией. Это тип эмоциональной связи, в котором состоит искусство Барда.

История Миллера также четко (если не напрямую) передает аудитории его видение истории AOL Time Warner и место, где они находятся в развертывании этой истории. «Ваша компания была отнята у вас бездумными силами, над которыми вы не властны, – говорил он. – Теперь у нас есть шанс вернуть ее обратно и восстановить естественный порядок вещей. Давайте это сделаем!» Это еще одно отношение Барда к компании: возможность передать четкое ви́дение корпоративной истории и помочь другим понять, как они укладываются в эту историю.

Один из способов подумать о данной проблеме – это спросить себя: «Героем какого фильма я являюсь?» Как вы, возможно, знаете из

продолжительного просмотра фильмов в кинотеатрах или по телевизору, есть лишь относительно небольшое количество классических историй, которые возродили профессиональные авторы, драматурги, сценаристы и режиссеры спустя годы, создав из этих основных сюжетов, кажется, бесконечные серии удивительных и неотразимых вариаций. Четыреста лет назад Шекспир взял классическую историю «героя, обреченного из-за своих чрезмерных амбиций» и превратил его в «Макбета». В XX веке создатели кино превратили ту же самую историю в фильмы «Гражданин Кейн», «Уолл-стрит» и «Лицо со шрамом».

То же самое касается сюжета историй, которые лежат в основе бизнеса, где мы все работаем. Большинство следуют определенным, часто известным образцам. Понимание истории компании включает определение «киножанра», в котором она может работать.

Вот некоторые примеры:

- *Мальчик и его мечта*. За этой историей стоят такие компании, как Disney, Virgin и Microsoft. Если вы когда-либо работали над построением фирмы вокруг креативного ви́дения молодого предпринимателя, то жили в истории «Мальчик и его мечта».
- *Повесть о воспитании*. В этой истории компания должна пройти через серию изменений, учась на своем опыте, становясь мудрее и сильнее и к тому же сохраняя свою самобытность. Например, IBM прошла через серию реинкарнаций, она была одним из первых провайдеров информационных услуг, оставаясь при этом высокопрофессиональной технической фирмой, движимой интеллектом и дисциплиной. Сегодня BP заново переделывает себя из старой нефтяной компании в дружественную окружающей среде энергетическую компанию – другой вид повести о воспитании.
- *Повесть об искуплении*. Эта история описывает компанию, которая пережила клиническую смерть, возможно, из-за серьезной ошибки, но выздоровела, обратившись к ценностям, которые вначале сделали ее великой. Apple пережила драму искупления (ее доля на рынке компьютеров сократилась из-за изолированности и самонадеянности), вернувшись в нормальное состояние только благодаря вливанию новой энергии в форме iPod и iPhone.
- *Иностранец на неизвестной земле*. Иногда эта история называется трагикомедией, в которой герой проходит через серию разрывов, часто яркое и захватывающее, иногда мистическое приключение в странной, неизвестной стране (вспомните «Беспечного ездока», «Планету обезьян» или «Быть Джоном Малковичем»). Некоторые компании, прошедшие через серию воплощений и перелетавшие с рынка на рынок, живут в таком жанре.
- *История реванша*. Иногда компания движима желанием своих основателей побить другую организацию, которая по некоторым причинам рассматривается как «враг». Некоторые компании растут

в течение многих лет, питаемые такой формой энергии. Некоторые независимые продюсеры Голливуда, например, получают удовольствие, думая о себе как об отважных новичках, которые бросают вызов гегемонии больших студий.

- *Приключенческий жанр*. Некоторые фильмы строятся вокруг серии чудесных спасений, от которых волосы встают дыбом и каждое из которых еще более захватывающее, чем предыдущее. Некоторые компании, кажется, тоже спасаются от одного бизнес-кризиса, только чтобы оказаться в другом, живя на адреналине, который вырабатывается перед опасностью. Мы видим этот образец в индустрии программного обеспечения, где компании постоянно бьют своих конкурентов, изобретая «очередную большую идею», и надеются, что «плохие парни» (т. е. конкуренты) не доберутся до нее первыми.
- *История испытания*. Некоторые компании, особенно созданные благородными основателями, проходят повторяющиеся периоды испытания, в котором бросается вызов их приверженности высоким стандартам этики и профессионализму. Johnson & Johnson жила в таком кино, когда кризис с отравлением таленолом испытывал ее моральные ценности, – и компания выбралась с успехом, достигнув и этического величия, и делового успеха.

Конечно, это не исчерпывающий список основных сюжетов, которые лежат в основе бизнеса. Возможно, ваша компания соответствует другим сюжетам (некоторые компании, например Enron, воплощают трагические истории, где конец – это разрушение и отчаяние; надеюсь, ваша компания не принадлежит к этому типу). Важно начать думать о форме истории вашей компании и вашем месте в ней. Задайте себе следующие вопросы:

- В каком кино живет моя компания? Кто герой? Кто злодей? В чем основной конфликт?
- Какой этап истории мы сейчас переживаем? Находимся ли мы в ранних годах истории компании, середине кризиса или приближаемся к развязке? Будет ли запущена новая история (сиквел)?
- Какую роль играю я? Герой, лояльный закадычный друг, неверно понятый пророк, надоедливый человек, неожиданный герой, утешитель, спаситель, секретный агент или загадочный незнакомец?
- Какие действия должна выполнить моя команда, чтобы осуществить замысел? Что диктуют следующие несколько страниц сценария? Можем ли мы что-то сделать, чтобы переписать сценарий и получить более удовлетворительный финал?

Одна из ваших должностных обязанностей – понять киноленту, в которой живете вы и ваша компания, и передать понимание людям, с которыми вы работаете, – необязательно дословно, но через истории, которые вы рассказываете, сравнения, которые рисуете, задачи, которые устанавливаете, и чувства, которые пробуждаете.

Поиск своих корней

Если вы работали в одной компании на протяжении многих лет, то, возможно, впитали много историй посредством постепенного осознания историй, которыми люди обменивались, и анекдотов, приводимых в речах высшего руководства. Если нет, вам может потребоваться сойти со своего пути, чтобы изучить компанию и ее предысторию.

Иногда история компании отражена в документах: старых материалах по продажам, презентациях, ежегодных отчетах. Если в вашей компании есть библиотека или архив, потратьте полдня, чтобы там покопаться (кто бы ни был в ответе за это, он будет заинтригован вниманием и, возможно, станет вашим другом и помощником в сборе материала для исследования). В других случаях кладом исторических материалов может оказаться Интернет. Возможны находки, открывающие глаза. Некоторые компании оживляют старые слоганы, рекламу или исторические изображения для вдохновляющих ценностей. Например, Bank of America в недавних рекламных телевизионных роликах сфокусировался на исторической роли банка как сторонника женщин-инвесторов и предпринимателей – включая Мэри Пикфорд, звезду кино 1920-х годов, которая помогала основать United Artists.

Гораздо чаще история отражается в рассказах, которые выражают основные ценности, миссию, цели и стремления компании и ее людей. Часто эти истории пишутся внизу. Исследовать их – значит задавать вопросы – особенно ветеранам вашей фирмы, тем, кто, возможно, на пенсии, и людям, которые покидают компанию, – и внимательно выслушать их ответы.

Старых служащих можно использовать в качестве источника удивительной мудрости. Свяжитесь с ними и превратите их в наставников. Регулярно встречайтесь с ними, держите их в курсе того, что изучаете, и делитесь проблемами, с которыми сталкиваетесь. Чаще всего они уже проходили те же проблемы ранее и могут поделиться очень полезными взглядами.

Если вы осознанно играете роль Барда – историка компании, рассказчика и хранителя ценностей, – то поймаете себя на том, что время от времени действуете как учитель по отношению к более молодому поколению служащих, которые оценят мудрость и видение, развитые вами.

12

Седьмая точка вдохновения: дух

Сила Целителя

Плохие менеджеры игнорируют эмоциональную динамику своих команд. Они стараются исправить большинство проблем, используя страх («Завершите этот проект в срок, или!..») либо чрезмерно простые и грубо сработанные стимулы («Завершите этот проект в срок – и получите пачку денег в качестве поощрения!»). Подобный менеджер вызывает спазмы, округлившиеся глаза и шутки членов команды за спиной.

В противоположность ему, умный менеджер обращается с каждой ситуацией как с уникальными обстоятельствами – не только с точки зрения бизнеса, но и с *личной* точки зрения. Он осознает, что проблемы бизнеса не могут определяться исключительно в терминах прибыли или потерь, продаж или оборотного капитала, заработных плат, бонусов или продуктивности. Он понимает эмоциональные, психологические и даже духовные стороны вопросов, с которыми сталкиваются члены его команды, и осознает влияние этих «мягких» элементов на результаты, которых люди достигают.

Вместо того чтобы обращаться с людьми как с безымянными винтиками в машине, умные менеджеры сопереживают сражениям и стремлениям членов их команд. Они осознают, что каждый – это индивидуальный человек со своими сильными сторонами, слабостями и эмоциями, которые нужно полностью понимать. Это сила Целителя – менеджера, который знает, что мотивирование людей отчасти заключается в воспитании их сердец и умов.

Понимание эмоциональных потоков в работе дает менеджеру огромную власть. Эмоции несут информацию. Осознавая, что движет людьми в эмоциональном плане, мы знаем, как их мотивировать, вдохновлять, направлять, укреплять и поддерживать.

Целитель использует свое чувство эмоционального климата организации, чтобы:

- направлять компанию в создании мудрой, продуктивной политики для поощрения, обучения, календарного планирования, изменения условий работы и других «человеческих» вопросов;
- добиться высокой производительности от своих людей, когда остальные провалились из-за моральных проблем, дисбаланса жизнь/работа, восприятия проблем со страхом или неспособности одного из членов команды понять корпоративные цели и посвятить себя им;
- информировать руководство о том, чего на самом деле возможно и невозможно достичь, формировать стратегические планы и реалистичные операционные цели;
- предвидеть проблемы людей, пока они не начали угрожать продуктивности, и развивать методы их устранения или минимизации;
- привлечь и сохранить самых умных и продуктивных сотрудников и найти тонкие, но эффективные способы избавить людей от работы, которая им не подходит;
- помочь сделать организацию местом, где люди могут расти и процветать не только финансово и профессионально, но и в личном, человеческом плане.

Выработка таких навыков требует больше чем ноу-хау менеджера. Она требует восприимчивости, зрелости и смелости, необходимых для открытого взаимодействия.

Серьезный подход к мотивации

Целитель понимает слабые стороны руководства – эмоциональные и духовные аспекты мотивации и преданности, без которых ни одна компания не может достичь долгосрочного успеха.

Ничто из этого не говорит, что такие жесткие факторы, как заработная плата, бонусы и звания, неважны. Они очень важны, но не заменят нашего желания быть признанными, оцененными и воспринимаемыми в качестве отдельных полноценных личностей, какими мы являемся. Эти стимулы часто игнорируют и неверно истолковывают, однако они чрезвычайно важны.

Узнать, как совместить разные типы мотиваций, может оказаться непросто. И если вы их перепутаете, то можете серьезно поплатиться – как в терминах морали, так и в терминах экономических потерь.

Помните Майкла Дрейка из Freddie Mac (мы рассказывали его историю в главе 4)? Когда мы беседовали с Майклом, он в качестве примера привел конфликт со своими супервизорами по поводу того, как награждать и мотивировать некоторых самых ценных служащих.

Тогда Майкл отправился к боссу и заявил: «У меня есть несколько человек, которых я хочу поощрить по-настоящему, – людей, которые

неделями работали день и ночь, чтобы помочь подчистить некоторые системные проблемы, унаследованные нами от прошлого руководства. Я хочу показать этим людям, что мы ценим их сверхусилия и признаем их значимость».

«Отлично, – ответил его босс. – Как насчет того, чтобы угостить их мороженым?»

«Что?» – не понял Майкл.

«Ну, сделать свой собственный пломбир с сиропом, соду и т. д. Это забавно и говорит людям о том, что вам не все равно».

Майкл помолчал несколько секунд. «Хм, это не совсем то, что я имел в виду. В уме я предполагал денежное вознаграждение».

«Сколько?»

«Пятнадцать тысяч долларов. Каждому».

Теперь настала очередь его босса замолчать. Наконец он с трудом выдохнул: «Вы сказали 15 000 долларов?»

«Совершенно верно».

«Ни за что. Мы не можем этого сделать. Это, черт возьми, слишком много». И он удалился, оставив Майкла без ответа.

Без сомнения, 15 000 долларов – это большие деньги. Но Майкл произвел вычисления. Люди, которых он хотел наградить, получали 50 000 или 60 000 долларов в год. В течение болезненного периода переоснащения Freddie Mac выжимала из них все до капли, выпивала всю энергию, эмоции, интеллект и талант. Если бы эти ключевые служащие ушли – что они скоро сделают, если условия не улучшатся, – то на какой-то период их необходимо было бы заменить независимыми консультантами, которые обошлись бы примерно в один миллион долларов в год. А при долгосрочном проекте пришлось бы нанимать постоянных заместителей – учитывая затраты на рекрутинг, обучение и упущенное время, пока новые люди наберут скорость. Это стало бы эквивалентно их удвоенному годовому доходу.

«Я хотел уберечь нас от этого, – говорит Майкл. – Но компания отклонила расходы в 15 000 долларов».

Альтернатива, предложенная боссом Майкла, – дружеское мороженое, – была не той идеей и не в то время. Это не просто подтверждение известного высказывания «деньги решают все». Нефинансовое вознаграждение может быть очень значимым, когда оно строится на основе взаимного доверия, уважения и преданности (я писал искренние благодарности и видел их на стенах в офисах недели спустя, потому что они что-то значили для тех, кто их получил). В организации, где люди имеют чувство товарищества и общие цели, спонтанное дружеское мороженое во второй половине дня пятницы – или эквивалентный жест, например пивная или покерная вечеринка, поход в кино, – может быть отличным

способом выпустить пар и поблагодарить команду за неделю упорной работы. Но когда люди вкалывают за сомнительное вознаграждение с неясным чувством того, понимает ли компания их жертвы, такие мелочи, как дружеское мороженое, кажутся унизительными. Они знают, что их работа стоит компании миллионы, поэтому грошовое вознаграждение оскорбительно.

Это был случай «умных денег и глупого сердца». Freddie Mac по-прежнему пытается научиться тому, как конструктивно использовать личное понимание, которое менеджеры вроде Майкла Дрейка, вносят в свою работу. Пока они это делают, компания бесцельно и непродуктивно тратит деньги, сражаясь с постоянными проблемами, вызванными излишними разворотами или падением морали служащих – все во имя экономии.

Менеджер среднего звена обычно имеет ограниченную возможность контролировать финансовые вознаграждения, которые получают члены его команды. Повышения заработной платы и бонусы должны быть одобрены высшим звеном командной цепочки, и жесткие границы обычно встречаются на уровне генерального директора. Но Целитель обязан себе и людям, которых ведет, быть особенно восприимчивым к важности таких наград, активно и продуктивно борясь за справедливость.

Если программа компенсаций в вашей фирме несправедлива или не может предоставить то, что необходимо для настоящей мотивации ваших людей, боритесь за ее изменение – не только для того, чтобы доказать, что вы «хороший парень», но для того, чтобы создать предпосылки для построения высокопроизводительной команды. И если отстаивание справедливости оказывает долгим процессом, скажите вашим людям правду о том, на каком этапе процесса вы находитесь. Они оценят вашу откровенность, зная, что вы «понимаете» и боретесь за них.

Превращение негатива в позитив

На работе деньги – конечно, чувствительная и эмоциональная кнопка. Но такими же мощными – и в равной степени проблематичными для менеджеров – могут быть другие факторы. Менеджер, выработавший чуткое восприятие эмоционального климата на рабочем месте и задач руководства, – Джон Шеррард (John Sherrard), ассоциативный директор по договорам поставок в SBC, давно существующей компании в области Интернета и коммуникаций, недавно приобретенной AT&T.

Двадцать лет проработав менеджером, Шеррард провел своих людей через трудные времена для корпорации – например, периоды ее уменьшения в размерах. «Многие говорят, что в такие времена руководство в среднем звене больше всего подвергается ударам», – признает он. Шеррард выжил и помог своим людям адаптироваться, используя свои коммуникационные навыки – больше приемника, нежели передатчика:

Я считаю, что вы должны быть готовы постоянно вентилировать ситуацию. И приветствую это. Когда я знаю, что люди беспокоятся и страдают, я собираюсь вместе с командой и прошу рассказать, что у них на уме. Как видите, вентилирование может происходить в терапевтических целях.

Иногда я в состоянии повлиять на ситуацию конкретным образом – например, когда компания сражается, я могу убедить фирму уменьшить число увольнений или перевести людей на другую работу. А иногда я ничего не могу сделать – и приходится только помогать людям в поисках достойной работы, давая им рекомендации и контакты. Но я всегда могу выразить сочувствие относительно того, через что им приходится проходить. Я могу поговорить о том, что сделал, чтобы попытаться исправить проблему, и показать, насколько сильно их боль отзывается в бывших соратниках, по крайней мере, до некоторого уровня.

Самое главное – я могу убедиться в том, что предлагаю вентиляционные сессии, которые безопасны для моих людей, потому что их никогда не постигнет кара за высказывания. И это не только уже «пострадавшие» сотрудники, непосредственно для которых я организую такие сессии. Это также люди, чья работа пока не была затронута, но которым в ближайшее время тоже придется принять удвоенную нагрузку в условиях полной неопределенности.

Тот факт, что я позволяю им выразить свои глубинные чувства, сильно влияет на эмоциональный климат. После вентилирования люди могут сказать: «Ты знаешь, что мы чувствуем. Так как нам жить дальше и обращаться с реальностью?» Один тот факт, что они видят, что вы разделяете их цели и печетесь об их проблемах, может помочь им справиться с ситуацией.

«Я пытаюсь быть лидером, – говорит Шеррард. – Но вы не можете быть лидером без последователей. И я понял, что люди будут охотнее следовать за вами, если вы дадите им возможность поговорить о своих чувствах, целях и потребностях». Лидерство, как узнал Шеррард, заключается не только в возведении себя в сан лидера – оно заключается в заботе обо всех людях.

Потребность в эмоциональной восприимчивости может быть особенно важна, когда корпорация на подъеме, но она также важна и каждую неделю в году. Например, нет ничего более приземленного, чем традиционная оценка исполнения. Однако многие бизнес-лидеры считают, что предоставление честной (иногда негативной) характеристики обратной связи – очень большой стресс – возможно, даже больший, чем *получение* отрицательной характеристики обратной связи.

Здесь Джон Шеррад также выработал свой подход, который работает на него и его людей:

> *Сейчас, имея двадцать лет практики за плечами, я не считаю сложным предоставлять людям обратную связь. Конечно, я всегда стараюсь сделать свою критику конструктивной – сказать людям, что они могут сделать, чтобы что-то улучшить, вместо того чтобы просто сказать, что они все делают неверно. Но один из ключевых моментов, по-моему, – также быстро предлагать усиление положительной мотивации, как вы предлагаете критику. Менеджеры имеют тенденцию полагать, что если люди делают что-то хорошо, то нечего и говорить об этом – ведь именно это они и должны делать! Я думаю, что это большая ошибка.*
>
> *Я стараюсь придерживаться пропорции четыре к одному. Вам нужно четыре позитивных фактора на каждый негативный, чтобы люди чувствовали, что ваши комментарии сбалансированы. Если использовать пропорцию один к одному, люди будут чувствовать только негатив, поскольку они имеют тенденцию лучше и дольше помнить негативные отзывы. Поэтому, когда я придерживаюсь пропорции четыре к одному, люди слышат, что именно я им говорю, а не закрываются.*

Шеррард также упорно работает, чтобы убедиться, что люди понимают *причины*, стоящие за его реакцией, позитивной или негативной:

> *Когда я впервые оцениваю нового человека в команде, то пытаюсь дать понять, что я здесь, чтобы помочь ему стать более успешным. Чтобы этого достичь, я собираюсь предоставить этому сотруднику позитивный отзыв, а если потребуется, и критику. И я буквально прошу у него позволения предоставить эту конструктивную критику при необходимости.*
>
> *В некотором смысле это только формальность. Что он скажет? Как правило, вы не услышите отрицательного ответа! Но я думаю, что новичок всегда оценит то, что его спросили об этом. Это жест уважения к нему, его достоинству и чувствам, которые важны для меня.*
>
> *Итак, когда что-то идет не так на работе, я спрашиваю: «Чему мы можем научиться на этом?» И думаю, что могу создать культуру вокруг такого типа вопросов среди членов своей команды.*

Наконец, Шеррард удостоверяется, что запланированная сессия оценки работы – не единственное время, когда его члены команды получают обратную связь:

> *У нас четыре формальные сессии обратной связи в году, но я говорю со своей командой каждую неделю. Когда вы создаете такую культуру, это самый естественный путь ведения бизнеса.*

Получая и положительную мотивацию, и критику чаще, люди лучше ее воспринимают. И конечно, когда я вижу признаки того, что мои сотрудники сумели измениться или улучшить свои слабые стороны, я очень быстро их за это хвалю.

Возможно, самая важная вещь, которой Джон Шеррард научил нас, происходит из его использования слова «культура». Как менеджер Шеррард точно осведомлен о влиянии своих слов и поведения на эмоции окружающих. Похвала и критика от босса имеет больший вес, чем те же комментарии от кого-то низшего по статусу. И эмоциональные обертоны, создаваемые словами босса, действиями и жестами – даже его мимика и язык тела, – порождают волны, которые влияют на весь офис, иногда несколько дней. Таким образом, тон, заданный боссом посредством его манеры держаться и стиля взаимодействия, создает культуру, которая влияет на все, что происходит в организации.

Если вы создаете культуру взаимного уважения и заботы, люди, которые работают с вами, будут впитывать и имитировать ее. В результате получится рабочее место, где люди дружно трудятся для достижения общих целей и остаются, даже не шелохнувшись, вне зависимости от того, насколько сложны препятствия. Бизнес достаточно жесток. Нас всех ранят на работе. Роль Целителя – минимизировать неизбежные повреждения, которые происходят во время работы в современной ультра-конкурентной окружающей среде, и помогать людям двигаться вперед.

Проницательность и смелость

Джон Шеррард иллюстрирует тип интеллекта и восприимчивости, которые требуются, чтобы играть роль Целителя. Но это не единственные необходимые качества. Также важны искушенный, проницательный взгляд на воздействие, которое организационные ограничения могут оказывать на эмоциональный климат, и смелость, чтобы смести эти ограничения, даже когда это означает бросить вызов властной структуре с потенциальной угрозой для себя.

Автор и консультант Гарольд Дж. Ливитт (Harold J. Leavitt) рассказывает историю, живо иллюстрирующую типы психологических пут, в которых часто оказываются менеджеры среднего звена. Ливитт начал обучение эмоциональной восприимчивости на отдельных занятиях вне стен офиса, на которых присутствовали представители пяти уровней руководства одной компании – начиная с инспекторов, контролирующих качество продукции на местах, и заканчивая генеральным директором, включая несколько уровней руководства среднего звена. Группа была выбрана, учитывая потенциальную опасность столкновения с ежедневным окружением, поэтому практически ни один из менеджеров низшего звена не занимался со своими непосредственными начальниками. Однако в узкой вершине корпоративной пирамиды избежать

подобных конфликтов невозможно, поэтому вместе занимались два вице-президента, имеющие прямые подотчетные связи с генеральным директором.

Сессия началась гладко. Ливитт смягчил основное обсуждение деловых вопросов, включая текущий экономический климат, стратегические проблемы, с которыми сталкивается компания, и изменения рыночных условий. Все охотно приняли участие в дискуссии. Но затем под руководством Ливитта разговор начал набирать обороты. Всплывали более болезненные темы: подозрительно неправильное обращение менеджеров с работниками, этические оплошности и обвинения в покрывательстве. По мере повышения эмоционального накала в комнате Ливитт отметил любопытную перемену в манере разговора:

> *Как только в обсуждение вошли эти более болезненные темы, уровень громкости понизился. Вице-президенты оказались первыми среди тех, кто готов был погрузиться в тишину, за ними, по мере уменьшения должности, замолчали все остальные, а собрание превратилось фактически в двустороннюю перепалку. Оперативные супервизоры выкладывали факты, а генеральный директор отвечал. Остальные, зажатые посередине, сидели молча, практически примерзшие к своим местам.*

Позже Ливитт пересмотрел сессию с генеральным директором, который был восхищен опытом. «Он чувствовал себя героем, – вспоминает Ливитт. – Он смог показать себя одним из тех старых добрых парней, пообщавшись с обычными работниками. Это было забавно – как будто снять свой костюм и галстук и облачиться в (не розовый!) спортивный костюм на один день».

Каков же был диагноз генерального директора относительно молчания менеджеров среднего звена, которые прекратили участие в дискуссии? Он был пренебрежительным. Как полагал генеральный директор, они проявились себя робкими бюрократами «башни из слоновой кости», которые не способны понять чувства и отношения «реальных» людей внизу иерархии, при этом они слишком защищали свои бонусы и привилегии, чтобы говорить смело и открыто в присутствии большого босса. «Они прикрывали свои спины», – сказал генеральный директор презрительно.

Рассматривая сцену с более объективной позиции стороннего наблюдателя, Ливитт предлагает свершено другой анализ:

> *[Генеральный директор] абсолютно прав в одном – менеджеры среднего звена, особенно верхней его части, прикрывали свои спины по понятной причине. Я думаю, ребята из середины замолчали потому, что они просто были напуганы присутствием своих начальников, особенно генерального директора. Если бы люди в середине начали спорить с оперативными супервизорами, то их, возможно, вызвали бы в офис к боссу следующим утром. Оперативным супервизорам, однако, не было необходи-*

мости бояться. Генеральный директор был слишком далеко, он слишком дистанцирован в иерархической лестнице, чтобы напугать их. Глава крупной организации вряд ли будет преследовать мастеров-ветеранов, отстоящих от него на четыре уровня. Кроме того, если эти старожилы указывали на вещи, которые идут не так, кто должен быть за это ответственен? Конечно, не главный босс! Это территория менеджеров среднего звена[1].

Генеральный директор в этой истории оказался благонамеренным. Его желание открыто говорить с оперативными руководителями достойно восхищения, и, скорее всего, он узнал некоторые важные факты из диалога со своими войсками. Но его отношение к менеджерам среднего звена показало фундаментальную слепоту в отношении реалий жизни в корпоративной Америке. Страшно бросить вызов своему боссу – особенно боссу, с которым вы работаете каждый день; тому, от кого зависят ваши назначения по работе, кто выдает бонусы (например, обучающая программа на Карибах в феврале) и вручает призы проигравшему игроку (поездка с продажами в середине лета в Западный Техас), оценивает вашу работу и рекомендует увеличение зарплаты и распределение премий в конце года. И со стороны генерального директора было нереалистично ожидать от своих непосредственных подчиненных нарушения или игнорирования этого железного закона жизни в организации.

История Ливитта далеко не уникальна – она полезна, потому что динамика, описанная в ней, настолько *типична*, что большинство опытных менеджеров могут воссоздать ее из своих собственных рабочих историй. Так какие уроки о лидерстве и жизни целеустремленный Целитель может извлечь их этого небольшого, но показательного случая?

Первое – всегда быть в курсе мощных эмоциональных запретов, под которыми практически всегда действует бизнес. Служащие напрямую зависят от организаций, которые их наняли, не только из-за средств к существованию, но и из-за социального статуса, чувства собственного достоинства и даже (по большому счету) из-за значимости в повседневной жизни. И такая зависимость вызывает в большинстве людей высокий уровень уязвимости и чувствительности. В таком типе окружающей среды выдача или получение негативного послания – сильный стресс, иногда такой, что большинство людей сделают все, чтобы его избежать. Это одна из причин, по которым плохие новости так долго поднимаются по корпоративной лестнице (если вообще поднимаются), – слишком страшно доставить неугодное послание человеку, у которого в руках ваша судьба.

---

[1] Harold J. Leavitt. The Plight of Middle Managers. Harvard Business School Working Knowledge, December 13, 2004. В Сети: *http://hbswk.hbs.edu/item.jhtml?id=4537&t=leadership*.

Все виды деловых контактов служащих скованы подобными ограничениями. Поэтому менеджерам на каждом уровне организации невероятно трудно понять, что на самом деле происходит.

Что может с этим сделать Целитель? Он может постоянно быть в курсе эмоциональных барьеров для поддержания открытых и честных отношений и работать, чтобы помочь членам команды преодолеть эти барьеры, когда трудные корпоративные задачи *требуют* ясного взаимодействия. Необходимые для достижения способы включают:

- *признание ограничений* – «Эй, я знаю, что сложно говорить об этом со своим боссом. Я чувствую то же самое со своим боссом»;
- *установление важного делового контекста и цели* – «Мы должны дойти до истока этой проблемы. В противном случае мы никак не сможем достичь запланированных продаж в этом году»;
- *признание важной роли члена команды* – «Мы не сможем исправить это без вашей помощи»;
- *создание отдельного пространства, где безопасно быть открытым* – «Давайте выпьем по чашке кофе и обсудим это в деталях один на один. И договоримся, что ничто из сказанного не будет обсуждаться ни с кем без позволения другого человека»;
- *неукоснительное избегание любой формы взаимных обвинений и наказания за негативные или «политически некорректные» высказывания* – «Я ценю вашу честность. Никаких обид. Давайте выясним, как решить проблему, вместе».

Второе – менеджер, претендующий на роль Целителя, должен смоделировать открытое общение в стрессовые времена, включая восходящую передачу негативных посланий, которая требует особой смелости (менеджеры среднего звена в истории Ливитта не смогли проявить это качество). Это означает предпринять ряд смелых шагов:

- честно говорить о проблемах компании, когда никто больше не желает это делать;
- признавать свои ошибки, не пытаясь обвинить других людей или внешние обстоятельства;
- распознавать недостатки и слабости организации в целом и честно обсуждать, что требуется для их исправления;
- признавать роль, которую мораль, эмоции, мотивация и другие «человеческие» факторы играют в работе компании;
- иметь волю сказать: «Я не знаю», «Не думаю, что это возможно», «Мы опростоволосились», «Это было бы ошибкой» и другие подобные часто запрещенные высказывания.

Если бы один из менеджеров среднего звена в рассказе Ливитта пожелал сыграть эту роль, история, возможно, завершилась бы иначе. Ободренные примером своего коллеги Целителя, другие менеджеры, возможно,

выступили бы со своими собственными честными предложениями. Оперативные супервизоры услышали бы видение менеджеров среднего звена на проблемы, за которые они зацепились, – и, возможно, обнаружили бы, что проблемы сложнее и более трудноустранимы, чем казалось на первый взгляд. Генеральный директор, возможно, осознал бы, что его команда управленцев способна на большее, чем простое «прикрывание своих спин». И организация в целом, возможно, начала бы приобретать *реальное* ощущение проблем, которые ее тормозят.

Действительно ли это легко сделать? Конечно, нет (именно поэтому такое поведение называется храбростью). Помощь постороннего может быть важной как для того, чтобы оценить эмоциональный климат организации объективно, так и для того, чтобы обеспечить «предохранительный клапан», выразить неудобные истины, которые другие хотели бы открыть, но не могут.

Все же *кто-то* должен сыграть роль Целителя, чтобы распознать воздействие встречных эмоциональных течений на жизнь в организации и предпринять шаги, необходимые, чтобы не дать этим встречным течениям сделать компанию абсолютно нефункциональной. Когда этого не происходит, результаты могут быть катастрофическими – даже трагическими, – как с менеджерами в исследованиях НАСА.

Эмоциональная глухота может убить

1 февраля 2003 года космический шаттл «Колумбия» распался на части во время возвращения в атмосферу Земли, в результате чего погибли семь членов экипажа. Происшествие было вызвано повреждением, полученным при старте, когда большой кусок пены пробил главный топливный бак и повредил переднюю кромку левого орбитального крыла. Панель системы термозащиты на крыле была повреждена, что позволило горячим газам при входе в атмосферу проникнуть внутрь и ослабить структуру крыла, а это в итоге заставило его отвалиться. После этого шаттл стал неуправляемым и был разрушен усилившимся жаром при входе в атмосферу.

Эта ужасная трагедия была, конечно, техническим провалом. Но она оказалась еще большим менеджерским провалом, который произошел из-за неспособности менеджеров среднего звена НАСА признать и эффективно управлять эмоциональными ограничениями в организации. В итоге ущербная культура НАСА спровоцировала смерть астронавтов.

Аналогичные куски пены отваливались по крайней мере в трех предыдущих полетах шаттла, но эти происшествия не вызвали серьезных повреждений. Эвфемизм, используемый руководством НАСА для обозначения этого феномена, – «осыпание пены». Как с эрозиями кольцевых соединений, которые в 1986 году обрекли на гибель шаттл «Челленджер», управление НАСА, кажется, осталось удовлетворенным, что

никаких серьезных происшествий не последовало в результате более ранних эпизодов.

Видео, снятое во время старта «Колумбии», по обыкновению просматривалось спустя два часа после запуска и не выявило ничего необычного. Однако на следующий день фильм более высокого разрешения, который был обработан за ночь, показал, что часть изоляционной пены упала с внешнего топливного бака спустя 81,9 с после запуска и, кажется, пробила левое крыло шаттла, нанеся потенциальный вред его тепловой защите. Точное место, где пена пробила крыло, нельзя было определить из-за низкого разрешения материала с камеры слежения.

И вот здесь начали накапливаться ошибки менеджеров, поскольку НАСА отказалась признать уместность разработки проблемы в целях безопасности.

Инженеры сделали три отдельных запроса в Министерство обороны (МО) на получение изображения шаттла на орбите в более высоком разрешении, чтобы более точно определить повреждение. Но управление НАСА не выполнило запросы и фактически вмешалось в работу МО. Главный инженер систем теплозащиты НАСА был также заинтересован в исследовании повреждения TPS левого крыла и спросил управление НАСА, не осмотрит ли астронавт это визуально. Менеджеры НАСА ни разу не ответили.

В процессе оценки риска старшие менеджеры НАСА были уверены, что ничего нельзя сделать, даже обнаружив повреждение. В результате они решили провести исследование, больше подходящее для определения вероятности риска будущих событий, вместо того чтобы осмотреть и оценить реальное повреждение.

После трагедии с «Колумбией» два менеджера в НАСА, Билл Парсонс (Bill Parsons) и Уэйн Хейл (Wayne Hale), начали анализировать внутреннюю культуру, которая спровоцировала несчастный случай. Они признали, что милитаристское, брутальное мировоззрение, которое не допускало сомнений или «негатива», препятствовало инженерам и другим говорить о своих неуверенностях или волнениях по поводу возможных недостатков или механических проблем, способных уничтожить миссию. Теперь Парсонс и Хейл работают над тем, чтобы преобразовать культуру для предотвращения подобных трагедий в будущем. Они не хотят терять оптимистичной ориентации (которая всегда отличала НАСА и привела к нескольким большим триумфам в космическом агентстве), но стремятся разбавить ее, поощряя открытое общение даже при наличии туманных и путанных посланий.

Спровоцировать такое изменение в гордом агентстве с традицией выполнения нелегко, как объясняет репортер Марсиа Данн (Marcia Dunn):

> *Руководитель полетов, ответственный за посадку на Луну «Аполлона 11» и спасение «Аполлона 13», находит новый сентиментальный подход космического агентства противоестественным и абсолютно неправильным.*

«Послушайте, эти люди – профессионалы. Им платят профессиональную заработную плату. Если у них есть проблема, я жду от них честного разговора. И точка», – говорит Жене Кранц (Gene Kranz), главный герой недавнего документального фильма «Failure Is Not an Option» канала History. Заголовок позаимствован из его автобиографии, выпущенной в 2000 году.

«Прямо сейчас в Ираке находятся 19-, 20-, 21-летние ребята, которые должны принимать ежедневные решения. Там нет места неопределенности. Я не думаю, что мы должны ожидать меньше от людей, работающих в космонавтике. Ежедневные решения – и никакой неопределенности», – заявляет 70-летний Кранц, и его слова так же коротки, как и неизменный ежик на голове.

Кранц – не единственный старик, жалующийся на «новый век» НАСА.

Отставные ветераны космонавтики 1960-х и 70-х спрашивают Хейла, как он в качестве председателя команды по управлению миссиями всех будущих полетов шаттлов будет принимать потенциальные жизненно важные решения при наличии слишком большого количества мнений, предчувствий и догадок – и полном отсутствии согласия.

«Делай то же, что делали мы», – говорят они ему.

Хейл вздрагивает от этой мысли. «Они имели дело только с белыми мужчинами и работали в условиях агрессивного, практически военного (общения)», – размышляет бывший руководитель полетами шаттлов 49 лет.

Тихий и абсолютно лысый, с голосом рассказчика и пристрастием к космическому мотиву и звездно-полосатым галстукам, он говорит: «Я – все еще студент в этом деле, но если вы хотите запретить обмен мнениями, лучше всего сделать это сейчас»[1].

Техника управления Кранца в старом стиле не была абсолютно неправильной. Он понял важность менеджеров среднего звена для правильного принятия критических решений:

Мнения техников и инженеров, независимо от того, насколько низко они стоят на иерархической лестнице, не только уважались, но и поощрялись такими руководителями полета, как легендарный Кранц. Он практиковал «глубокую оборону», при которой техническая проблема, проскользнувшая мимо одной группы, была поймана следующей. Он требовал жесткости, компетентности и веры.

---

[1] Marcia Dunn. Post-Columbia NASA Managers are Sensitive Guys. Associated Press, October 13, 2003.

Кранц утверждает, что прошлая НАСА не допустила бы несчастного случая с шаттлом «Колумбия». Система зафиксировала бы повторяющуюся при запуске проблему отделившейся пены топливного бака.

Руководство среднего звена – распущенное в 1990-х для экономии денег – вот куда обратился бы Кранц, чтобы услышать о предчувствиях рабочих. Если бы у двоих-троих служащих была одна и та же догадка – даже без доказательств, – этого было бы достаточно для Кранца, чтобы остановиться и провести расследование, собрав больше данных.

Созданная мемориальная доска той эпохи все еще висит в Космическом центре Джонсона, вниз по лестнице от Центра управления полетами:

«Мы верим только в Бога. Всем остальным придется представить доказательства».

С «Колумбией» инженеры не имели никаких данных, только болезненное, не отпускающее чувство, возникающее при виде куска пены, распарывающего левое крыло корабля во время старта в январе. Их повторные запросы изображений со спутника или игнорировались, или были отвергнуты, таким образом, никто не знал, что шаттл «Колумбия» имел глубокую смертельную рану, которая впустит обжигающие атмосферные газы, когда космический корабль направится домой.

Можно было диагностировать некоторые проблемы, приведшие к гибели «Колумбии», читая между строк этого отчета. Кранц открыто выражал (без сомнения, искренне) уважение к «предчувствиям» своих менеджеров среднего звена и полагался на них, чтобы выразить мучительные сомнения. Но со временем другая молитва Кранца – «Мы верим только в Бога. Всем остальным придется представить доказательства», – кажется, взяла верх. Инженеры НАСА пришли к ощущению, что они *не должны* выражать свои сомнения, пока те не подкреплены «доказательствами» – жесткими фактами, подтверждающими обоснованность сомнений. Это чувство привело к молчанию относительно повреждения внешней обшивки шаттла «Колумбия» и гибели астронавтов.

Урок с катастрофой шаттла «Колумбия» ясен: недостаточно просто уважать идеи своих людей. Вы также должны уважать их чувства, даже когда они только зародились, еще неясные и очевидно едва обоснованные, – и вдохновлять их делать то же самое. Это особенно существенно при принятии важных решений, которые влияют на жизни людей или будущее компании.

Руководство от сердца

К сожалению, слишком многие компании сегодня все еще следуют старым, эмоционально глухим стилям руководства. В августе 2006 года

газетные заголовки объявили миру, что Radio Shack уволила 400 служащих... и уведомила несчастных по электронной почте! Это говорит о плохой корпоративной репутации. Кажется, Radio Shack отчаянно нуждается в менеджерах с навыками Целителя.

Такие менеджеры, как Билл Парсонс и Уэйн Хейл из НАСА, а также Джон Шеррард из CBC и Майкл Дрейк из Freddie Mac, символизируют вызов и обещание лидерства Целителя. Менеджеры среднего звена, которые уважают власть эмоций, воплощают просвещенное будущее бизнеса – мир, в котором чувства не подавляются, о них не лгут, но признают как самые мощные факторы достижений.

Реформирование организаций, в которых все еще доминирует агрессивный стиль эмоционально глухой, квазивоенной модели руководства, не будет легким. Каждый из менеджеров, о которых мы говорили в этой главе, столкнулся с огромными проблемами. Но в конечном счете они преуспеют – потому что *должны* преуспеть, чтобы завтрашние организации выжили и процветали в постоянно растущей борьбе за человеческий талант, энергию и преданность.

Часть III

Больше успеха

13

Как продать идею

Время перемен

Поздравляем! Не знаю, осознали вы или нет, но, став одним целым со своей командой в первой части этой книги («Больше воодушевления») и добавив уникальную и четко определенную ценность вашей компании с помощью точек вдохновения в части II («Больше стремлений»), вы добились перемен. Перемен в видении руководства и требованиях персонала, которые подняли организацию на новый, высший, уровень.

Вы стали настоящим менеджером.

Чтобы подтвердить изменение, просто перерисуйте свою Вселенную Менеджера и пересмотрите портфолио проектов. Вы расширили Вселенную и сделали ваши отношения более значимыми? Вы добились сцепления в серьезных вопросах, которые способны решить, опираясь на собственную уникальную выигрышную позицию и набор навыков? Это показатели перемен, которые вы начали осуществлять.

Часть III этой книги о том, как добиться более серьезного успеха. В данной главе вы исследуете систему, чтобы узнать, как выгоднее продать собственные идеи и убедиться, что достигли заслуженного успеха и признания. В следующей главе мы постараемся объяснить значение успеха и расскажем об инструментах, которые помогут вам открыть и добиться его для себя.

Успех – это глагол

Ваша задача – добавлять ценность, вскрывая и решая проблемы. В некоторых случаях все упирается в поддержку того или иного решения. Однако большинство проблем, которые действительно стоит решать, требуют, чтобы люди меняли решения, поведение и способы работы, и осуществить такую перемену довольно сложно.

Вот где остановится очевидной важность продаж. Состоявшийся менеджер должен быть опытным в продажах, потому что осуществление перемен зависит от способности успешно убедить свою команду в новой точке зрения. Что, в свою очередь, требует, чтобы вы гарантировали наличие человека и стиля, которые пользуются авторитетом и могут привлечь последователей.

Давайте начнем с честной оценки самих себя.

Кем вы являетесь на сегодняшний день? И, что не менее важно, как вас воспринимают? Какое значение имеет ваш «бренд» в глазах коллег, членов команды, босса, высшего руководства и даже сотрудников компании, которые знают вас только по слухам.

Мы все знаем, что люди имеют тенденцию вешать ярлыки. Это ужасно несправедливо, но так происходит всегда. Ярлык, который вы носите, зависит от первых впечатлений, поступков, совершенных вами, или высказываний, сделанных в первые важные дни в компании или на первой руководящей должности. Он может основываться на вашем поведении в какой-то критической ситуации: серьезной презентации во время ежегодных встреч, судьбоносной коммерческой сделке с главным клиентом, 60-секундном интервью на CNN.

Возможно, вы исполнили это красиво – проявили себя умным, четко формулирующим идеи, оптимистичным, страстным, забавным и симпатичным. Теперь на какое-то время вы отмечены ярлыком победителя, репутацией, которая поможет вам пережить будущие ошибки и оплошности (до определенного момента). Но, возможно, вы запнулись, сказав или совершив что-то дерзкое, необдуманное или просто неуместное (и догадались об этом сразу или через несколько дней). Теперь вы несете груз смешанной репутации – стереотип, от которого сложно избавиться.

Подумайте о следующих ярлыках, прилепленных к вашим коллегам. Затем поразмышляйте о том, как могут воспринимать вас, – не звучит ли какой-то ярлык неприятно знакомым:

- *Нытик* – видит только темные стороны любой ситуации и всегда излагает лишь обреченные и унылые идеи. Нытик думает, что поступает правильно, указывая на плохие стороны. Каким-то образом он верит, что достаточно лишь нажать кнопку пожарной сигнализации. Однако через некоторое время люди перестают прислушиваться к жалобам нытиков, даже когда они абсолютно справедливы. (Великий теннисист Джон Макинрой (John McEnroe) был классическим нытиком. По иронии судьбы недавнее исследование крупных планов его матчей показало, что жалобы Макинроя на судей часто были справедливы! Возможно, если бы он ныл меньше, то выиграл бы больше. Конечно, за ним было довольно забавно наблюдать).
- *Политикан* – всегда ищет угол, подлизывается к власть имущим, становится на сторону победителей и первым покидает тонущие суда. Политикан может лишь думать, что является предприимчивым,

но без подтверждения текущей действительности и связи со всеми участниками политиканы заставляют людей чувствовать, что позади любой идеи, которую они предлагают, стоят только эгоистичные побуждения.

- *Жертва* – пассивный, беспомощный, все впитывающий парень, который собирается всеобщее дерьмо и никогда не жалуется. Жертва просто пытается держаться курса и не раскачивать лодку. Однако Жертва часто пролетает мимо продвижений и лакомых кусков назначений, потому что люди считают его слабым и неэффективным. Малькольм Форбс (Malcolm Forbes) однажды сказал: «Если вы не будете достаточно часто задавать вопрос "почему", то люди спросят – почему вы?».
- *Умный малый* – слишком умен для своего же блага – постоянно выступает с «отличными идеями» и «блестящими находками», которые неизменно оказываются сырыми и недостаточно готовыми для нужного времени. Умный малый может действительно быть великолепен, но без четкого плана и удачных сделок его часто смещают.
- *Болтун* – невероятно обаятельный, привлекательный и излучающий искренность, верит, что понравиться всем – это определенно путь к успеху. Однако проблема в том, что болтун тратит все свое время на личные вопросы и ни капельки на работу. Прекрасное свидание за ланчем ни в какое сравнение не идет с пропущенными сроками. Поэтому, несмотря на то что болтуна приятно иметь рядом, люди быстро перестают на него рассчитывать.

Если вы пострадали от одного из этих ярлыков, ваш коммерческий дебют провалился. Вне зависимости от того, осознаете вы это или нет, вы занимались продажами – но покупка не состоялась. Вместо того чтобы искать ценность того, что вы предлагаете, наклейщики ярлыков сосредоточились на ваших недостатках и отметили вас.

Помню, я был на собрании с одним из своих наставников. Мы работали над серьезными проблемами, и я поймал себя на том, что вскакивал и предлагал решения абсолютно всего. Я чувствовал вдохновение, выдавая решения со скоростью первой подачи Федерера.

После собрания я повернулся к своему наставнику и сказал: «Ух! Думаю, это было отличное собрание!»

Он повернулся ко мне и ответил: «Конечно, для тебя. Ты говорил все время». Это был простой, но довольно жесткий комментарий, который сразу сделал для меня очевидным, насколько провальным было мое общение с окружающими.

Возможно, вы тоже получали такие отрезвляющие комментарии, как я от своего наставника. Хорошая новость в том, что ваш провал в общении с окружающими необязательно должен быть постоянным. Если вы попали в ловушку стереотипов, процесс, который мы объясним в этой главе, поможет вам выбраться из нее. Однако справедливо предупреждение: «Главное не в том, чтобы соорудить новый фасад или лучше

замаскироваться. Нужно провести работу, необходимую для построения внутренней сути, и искренне изменить поведение, которое загнало вас в нынешние рамки».

Исследуем мотивы

В каждом бизнесе есть тысячи проблем, которые нужно решить. Некоторые – бытовые и несложные (разбитая дверь в комнате отдыха, плохое качество копий, полученных с абсолютно нового ксерокса). Другие более существенны и сложны (дефект в системе отслеживания прибылей, неточная информация, предоставленная персоналом клиентского обслуживания). Оставшиеся могут быть очень крупными и достаточно серьезными, чтобы напугать всю компанию (непродуманная маркетинговая стратегия, спорная этика некоторых членов отдела сбыта).

Применяя свои таланты для решения проблем, которые мучают вашу компанию – особенно сложных и существенных, – вы потенциально оперируете на высочайшем уровне, доступном менеджеру среднего звена. Вы также можете оказаться именно тем сотрудником организации, который лучше всего расположен, чтобы заметить, понять и решить определенную проблему, сэкономив для компании тысячи и даже миллионы долларов, не говоря уже о невероятных головных болях и сердечных приступах. Но прежде чем встать на обе ноги, нужно немного себя поэкзаменовать – начиная с *мотивов* собственного поведения.

Многим из нас в бизнесе половину времени приходится злиться. Это просто функция нашей роли. Как менеджеры среднего звена мы получаем критику со всех сторон: от заказчиков, оперативного персонала, поставщиков, партнеров и, конечно, тех, кто стоит выше в иерархии управления. Мы держим руку на пульсе десятков процессов и должны создавать связи с отделами и подразделениями всей компании. Поэтому когда что-то идет не так, мы первые обязаны это почувствовать. Внутренние результаты включают стресс, неуверенность, замешательство, возмущение и гнев. Когда люди и процессы сбивают нас с толку, мы хотим нанести ответный удар, показать несправедливость, исправить ошибки, бросить вызов глупости.

С нашей выигрышной позиции потребности, которые нужно удовлетворить, кажутся столь очевидными, что трудно понять, почему никто больше их не видит. Мы подвергаем сомнению благие намерения остальных: «Единственная причина такого всеобъемлющего хаоса, должно быть, в том, что они намеренно стараются подорвать нас! Никто не может быть настолько глухим!»

Вашим первым импульсом будет вскочить на своего белого коня и ринуться в бой. Но притормозите. Помните урок из главы 4: если сильные эмоции будут руководить вашими действиями, вы, скорее всего, потеряете контроль и результаты окажутся противоположны тем, которых вы добивались. Если вами руководит гнев и собственная правота, вы

делаете себя частью проблемы, а не ее решением. Ваша эмоциональная вовлеченность подрывает то, что вы пытаетесь сделать. Да, кажется несправедливо, что попытка исправить проблему создает обратную тягу. Но иногда указание на негатив, даже когда он должен быть очевиден всем, и ваша конечная цель – преобразовать этот негатив в позитив, – часто заставляет людей относиться к вам как к угрозе, а не помощнику.

Прежде чем предпринять любое действие по решению проблемы, вы должны по-настоящему исследовать свои мотивы. Хотите ли вы выставить (или, возможно, унизить) тех, кто виновен в провале, или желаете сотрудничать с ними, чтобы выработать лучшее решение? Вы вскакиваете, чтобы нажать кнопку пожарной сигнализации только потому, что вам нравится восхищение и внимание, или у вас есть хорошо продуманный план исправления аварии? Стремитесь ли вы доказать, насколько умны (и заставить всех окружающих выглядеть дураками и невеждами по сравнению с вами), или искренне сфокусированы на улучшении того, как ваша компания обслуживает клиентов, обогащает акционеров и создает возможности для служащих?

Если ваши мотивы направлены на самообслуживание, то попытка решения проблемы, скорее всего, провалится. Люди чувствуют, что движет вами, и будут избегать связываться с вами. Эгоистичные мотивы сыграют против вас, превращая миссию решения проблемы в войну за почву, власть, авторитет и репутацию.

Для начала посмотрите на себя в зеркало. Если вами движут мощные негативные эмоции, сделайте глубокий вдох. Примените свой эмоциональный интеллект. Не начинайте разрабатывать планы, пока не сможете достаточно дистанцироваться от первичной напряженности, заново сосредоточиться на благе компании и всех, кто с ней ассоциируется.

Привлеките вашего босса. Убедитесь, что он разделяет ваши взгляды и согласен с вашими приоритетами. Получите подтверждение, что босс считает ваши намерения логичными и достойными и готов поддержать вас в поиске решения проблемы. Требуется долгий путь, чтобы установить, что ваши мотивы хороши, а усилия по-настоящему заслуживают поддержки в организации.

Подтвердив чистоту собственных мотивов и их направленность на реальное решение проблемы, можете приниматься за работу.

Путь решения проблем: стать внутренним консультантом

Один из ключей к успешному решению проблем и построению новой, более высокой платформы для себя – оставить перспективу в среднем звене и подняться на достаточно высокий уровень осмысления, чтобы увидеть организацию в целом. Это трудная задача. Мы часто испытываем трудности, пытаясь отделить то, что хорошо для нас и наших команд, от того, что хорошо для других команд в компании и для компании в целом.

Но научиться этому важно для всех, кто стремится «мыслить как генеральный директор» и получить перспективу с 30 000 футов высоты с широкомасштабным видом корпоративных реалий.

Первый шаг в направлении развития объективного охвата любой проблемы – это переход в режим сбора информации. Отступите от своей позиции и взгляните на проблему под иным углом. Начните задавать базовые вопросы о ее природе:

- Кто вовлечен в проблему? Подумайте о создании карты Вселенной Менеджера, подобной тем, которые мы рассматривали в главе 2, чтобы отметить ключевые отношения, которые влияют на проблему.
- Кто движет проблемой? Именно так – кто в ответе за область бизнеса, где существует проблема? Как вы оказались на этом этапе? Какова история, стоящая за проблемой?
- Каковы цели, интересы, страхи и стремления участников? Есть ли у них причины чувствовать угрозу при попытке исследовать, осветить или решить проблему?
- Какое решение задействует проблема? Чье поведение нужно изменить?
- Кто выиграет от решения проблемы? Кто может пострадать?
- Есть ли способ решить проблему, одновременно позволив всем участникам достичь своих целей? Если ваше экспериментальное решение выявит неудачников, есть ли способ помочь им исправиться?

Ответы на некоторые из этих вопросов могут быть неясны, особенно в начале процесса. Чтобы найти ответы, вам нужно принять роль консультанта – подойти к проблеме в качестве стороннего наблюдателя, временно отказавшись от личных и профессиональных планов и *обратившись в слух*.

Джинни Шенкс (Ginny Shanks), вице-президент Harrah говорит о «Синдроме мистера Превосходство». В большинстве собраний для решения проблем всегда есть человек, который «достиг превосходства» над всеми – тот, кто продолжает поднимать руку или вскакивать, чтобы предложить решения даже до четкого и досконального определения проблемы (никого не напоминает?). Умозаключения «достигшего превосходства» человека могут быть хороши или плохи, но обычно они предстают в незавершенной форме и редко получают необходимую поддержку всей организации. Ведя группу к преждевременному закрытию, «мистер Превосходство» душит исследование, ограничивает творческий потенциал группы и препятствует объединению команды.

Если вы имеет тенденцию играть роль «мистера Превосходство», поработайте над тем, чтобы избавиться от этой привычки. Притормозите и дайте группе шанс поработать, прежде чем предложить ответы. Сделайте целью участие каждого. Сталкиваясь с «мистером Превосходство», не позволяйте ему прийти к преждевременному решению. Выно-

сите на обсуждение хорошие идеи и продолжайте думать. Многих из нас, выросших на системе обучения США, учили верить, что всегда есть только один правильный ответ, и, получив его, мы должны двигаться дальше. На самом деле может быть несколько правильных ответов, и настоящий успех получается только после их полного исследования и выбора лучших свойств каждого.

Контролируя «мистера Превосходство», вы готовы начать глубокое исследование природы проблемы.

Приступая к работе над сложной проблемой, начните с индивидуального посещения всех вовлеченных в нее людей (включая тех, кто появляется на соответствующей карте Вселенной Менеджера). Попросите их объяснить проблему так, как видят ее они (можете начать со списка вопросов, которые мы привели выше). Дальше просто слушайте. Если они определяют проблему иначе, не стоит поправлять формулировку или спорить с ней. Просто следите за каждым ответом, чтобы получить больше деталей. Испробуйте такие вопросы: «Как именно работает процесс?», «На кого это особенно влияет?», «Как часто это случается?», «Можете привести мне пример?», «Можете показать мне, что происходит?» Ваша цель – понять проблему на уровне мельчайших подробностей, чтобы решение, которое вы разрабатываете, было практическим и основанным на реальности.

Завершив процесс сбора информации, держите в стороне собственные перспективы и интересы. Избегайте преждевременно предлагать решения. И если разговор пробуждает эмоциональные реакции, не позволяйте себя унести. Обнаружив себя выслушивающим жалобы людей, обвинения или гнев, будьте чуткими, но не стоит им симпатизировать. Другими словами, используйте язык, который показывает, что вы прислушиваетесь и воспринимаете послание («Я могу понять, насколько это может быть для вас проблематично» или «Кажется, вы потратили много времени, работая над этим»), вместо того чтобы занимать чью-то сторону («Вы были неправы» или «Это абсолютно несправедливо»). Оставайтесь нейтральным, насколько возможно.

Только посвятив время сбору всей соответствующей информации и максимального количества возможных точек зрения, вы будете готовы к разработке намеченного решения проблемы.

Выработка плана

Выработка плана означает развитие решения, которое полностью основано на всем, что вы узнали в режиме сбора информации, и у вас есть весомый шанс продать его ключевым специалистам, принимающим решения в организации. Для этого я рекомендую процесс в четыре шага:

1. Определить проблему.
2. Исследовать цену провала.

3. Исследовать выгоды успеха.
4. Наметить решение.

Однако, прежде чем перейти к этим шагам, давайте рассмотрим пример: проект, который превратился в полную катастрофу, – а затем изучим, как процесс из четырех шагов дал менеджерам возможность найти путь к успеху.

С принятием Закона об унификации и учете в области медицинского страхования (Health Insurance Portability and Accountability Act – HIPAA) в 1996 году Союз начал работать над усовершенствованием своих систем медицинской помощи. Сначала – чтобы соответствовать новым правилам, регулируя конфиденциальные данные пациентов, а затем – чтобы модернизировать веб-сервисы и улучшить обработку жалоб. Итоговый результат – более эффективные системы, приносящие пользу компаниям, предоставляющим медицинские услуги, и помогающие штатам остаться в соответствии с быстро изменяющейся политикой медицинской помощи.

В штате Мэн знали, что это будет непростой задачей. Имея практически 120 000 обращений за медицинской помощью в неделю, штат использовал компьютерные системы эпохи 1970-х годов, которые не отвечали современным требованиям.

После нескольких лет анализа и планирования в апреле 2001 года Мэн объявил тактико-техническое задание (ТТЗ) и получил два предложения – одно стоимостью 30 млн долларов от компании, которая имела некоторый опыт работы с системами медицинской помощи, и второе стоимостью 15 млн долларов от компании без подобного опыта. Мэн выбрал менее дорогостоящее предложение и приступил к работе.

В январе 2005 года департамент здравоохранения Мэн запустил новую систему. В течение нескольких дней служащие столкнулись с серьезными проблемами. Система начала отклонять обращения по непонятным причинам и помещать их в раздел «Подозрительные». Начали звонить телефоны. В марте 300 000 заявлений оказались подозрительными и 262 000 реципиента медицинской помощи были отклонены врачами. На самом деле несколько дантистов и терапевтов вынуждены были закрыть свои двери, а многим пришлом брать заем, чтобы оставаться на плаву. Поскольку медицинское обслуживание составляло около 30% бюджета штата, финансы Мэн терпели крах.

В то время четыре десятка подрядчиков работали не покладая рук, чтобы исправить ошибки системы, а чиновник, ответственный за информационные технологии в штате, сам отвечал на телефонные звонки. Несмотря на все усилия, наверстать упущенное так и не удалось. Требования давили, эмоции кипели.

Все указывали друг на друга. Подрядчики жаловались, что при построении системы они должны были следовать исходным спецификациям медицинской помощи, потому что не могли добиться встречи с официальными представителями здравоохранения штата Мэн. Могло ли

случиться, что спецификации ТТЗ были невыполнимыми? Другие указывали на большие расхождения в цене между двумя предложениями и тот факт, что их было только два. Оставшиеся пеняли на то, что, торопясь уложиться в сроки, систему не протестировали должным образом.

Спустя полтора года провал проекта стоил штату Мэн дополнительные 30 млн долларов, и проблема до сих пор решается. Ключевые игроки смирились, а провал рассматривается как проблема губернаторских гонок. Сейчас Мэн – единственный штат, где нет соответствия правилам, установленным HIPAA.

История провала HIPAA в штате Мэн дает серьезное предупреждение о цене, которую, возможно, придется заплатить вам или вашей организации, если вы попытаетесь решить проблему без соответствующей базы. Здесь заключена особенность нашего четырехшагового плана. Каждый шаг важен, и каждый требует глубокого погружения. В противном случае у вас может не оказаться ключевого элемента, который необходим, чтобы отправить решение наверх.

Давайте рассмотрим, как этот процесс может сработать в отношении меньшей и более типичной менеджерской дилеммы.

Предположим, ваша компания запустила программу, в которой вы согласились помочь осуществить инвентаризацию продуктов для основных клиентов. Возможно, они являются крупными производителями, чьи продукты включают ваши комплектующие, и вы предложили отследить уровень товарных запасов и уведомить их, стоит ли пополнить запасы, чтобы избежать ситуаций с отсутствием товара на складе и простоя заводов. Это важный сервис, который должен укрепить связь между двумя компаниями и поощрить клиентов думать о вас как о лучшем поставщике.

Пока все хорошо. Но вот проблема: как менеджер по продажам вы начали получать сообщения от основного заказчика (скажем, Acme Machines), что система контроля продукции не работает. Они несколько раз пострадали от отсутствия товара на складе, о чем их вовремя не предупредили, что вынудило заказчика остановить сборочные линии в ожидании комплектующих. В результате менеджер по закупкам Acme был в панике.

Вот как вы можете применить четырехшаговый процесс к решению этой проблемы:

1. *Определите проблему*. Начните с процесса повсеместного сбора информации. Поговорите с участниками: ключевыми контактерами в Acme, продавцами, которые ответственны за счета Acme, людьми, отвечающими за мониторинг наличия комплектующих для Acme, человеком, контактирующим с Acme, когда товары начинают заканчиваться, и любым представителем обслуживания клиентов, который может быть частью цепи, связывающей Acme с вашей компанией. Вооружившись собранными фактами, постарайтесь определить, что именно идет не так и где существует проблема. Ваши люди не

могут отслеживать уровни наличия товаров на складе Acme достаточно часто? Есть ли некоторая неопределенность в том, как считать или записывать уровни наличия товаров на складе? Были ли комплектующие использованы необычным образом, из-за чего достаточная поставка могла улетучиться всего за день или два? Есть ли обрыв связи определенного звена цепи? Чем точнее вы сможете ответить на подобные вопросы, тем быстрее найдете настоящую причину проблемы.

2. *Исследуйте цену провала*. При помощи всех участников четко определите, в чем состоит провал как в качественном, так и в количественном отношении, и выделите определенные негативные влияния, которые создает проблема. Они могут включать издержки, влияющие на вашу компанию, а также другие организации. В данном случае издержки, созданные проблемой инвентаризационного контроля, включают финансовые потери, которые понесла Acme из-за простоя сборочных линий, разочарование и трату времени и энергии менеджеров Acme, вашего персонала по продажам и обслуживанию, а также тех, кто сражался, чтобы исправить проблему. Кроме того, негативными могут оказаться потенциальные потери вашей компании, если вы упустите Acme в результате затянувшейся неразберихи, и возможные потери комиссионных продаж, бонусов и даже работы членами вашей команды, если разорвется бизнес с Acme. Четкое определение всех этих издержек – важный шаг в привлечении внимания, которое вам нужно, чтобы проблему приняли всерьез и чтобы убедить людей инвестировать энергию и деньги в ее решение.

3. *Исследуйте выгоды успеха*. Теперь сфокусируйте внимание на другой стороне медали – конкретных выгодах, которые появятся, если проблему удастся решить раз и навсегда. Они могут включать улучшение уровня удовлетворенности Acme и ее менеджеров, сохранив компанию в качестве клиента на будущие годы; экономию времени и энергии обслуживающего персонала, который безуспешно пытался решить проблему; повысившиеся уровни продаж и прибылей от счета Acme и последовательное улучшение комиссионных продаж, бонусов и других наград, полученных вашей командой продаж. И, возможно, разработку надежной системы контроля уровня товаров, предложенную в качестве привилегии другим потенциальным заказчикам, привлекая их к вашей фирме и отдаляя от конкурентов. Успех – вот для чего мы работаем, но без тестирования и прогноза успеха наша работа значит меньше. Это особенно важно в трудные времена.

4. *Наметьте решение*. Последнее – список шагов, которые должны быть предприняты, чтобы решить проблему. Естественно, эти шаги будут зависеть от определенной природы проблемы, ее ограничений, основанных на собранных фактах. Если проблема вызвана непредсказуемым ростом спроса на ваши комплектующие от сборочных линий Acme, решение может включать назначение служащего для ежедневной совместной проверки с менеджером завода Acme, чтобы узнать, как их производственные планы влияют на уровень наличия

комплектующих. Если проблема вызвана обрывом связи, вам может потребоваться переложить ответственность по отправке важного сообщения с определенного чрезмерно загруженного сотрудника на другого человека с большим количеством времени и лучшим пониманием важности задачи.

Обозначение решения – самый важный и сложный шаг в процессе. Не решайте все самостоятельно. Посоветуйтесь с настоящими экспертами. И не стоит полагать, что вы знаете, что реально, а что нет; что просто, а что сложно. Довольно часто задачи, которые кажутся простыми стороннему наблюдателю, оказываются практически невыполнимыми – и наоборот.

Ясно, что проблема с системой медицинской помощи в штате Мэн была в принципах поиска решений. Очевидно, что власти не осознали масштаб проблемы, с которой имели дело.

Подумайте о предложенном решении с точки зрения всех участников. Чья жизнь станет проще? А чья усложнится? Кто может быть разочарован новыми рамками обязанностей своей работы? Чья нагрузка изменится?

Конечно, лучшее возможное решение превращает всех, кто страдает от существующей проблемы, в победителей, не вызывая неприемлемых затрат со стороны кого бы то ни было. К сожалению, в современном мире не всегда можно найти такое решение. Иногда кто-то должен за это заплатить цену, которая ему не понравится. В таком случае вам необходимо творчески исследовать и предложить альтернативные формы обратной связи, вознаграждения или признания.

Одна менеджер обнаружила, что борется за решение проблемы, которая, к несчастью, повлечет за собой появление неудачников. Она активно поддерживала децентрализацию маркетинговой команды, которой руководил ее друг в корпоративном офисе. Централизация была хорошим способом начать бизнес, но после нескольких лет роста в отрасли нужны были местные таланты и руководство.

Этому плану противостоял (по понятным причинам) менеджер, который возглавлял централизованную команду. Наша менеджер имела отличную репутацию лидера в централизованной команде, но была не согласна с этим менеджером относительно лучшего выхода для компании.

Через год план нашего менеджера одержал верх, к итоговой выгоде фирмы. Но он превратил второго менеджера в «неудачника», что совсем не доставляло ей удовольствия. К счастью, наша героиня и ее руководитель сохранили свои линии общения открытыми и, защищая централизованного менеджера в других проектах, добились, чтобы все поняли, признали и оценили его таланты. Через несколько недель смещенного руководителя из централизованной команды перевели на новую роль равной величины. То, что могло перерасти в печальную битву с глубокими шрамами, осталось на высоте и подготовило почву для беспроигрышного результата.

Продажа плана

До настоящего момента вы были исследователем – тем, кто определяет проблемы и ищет решения. Настало время продать свой план – по максимуму использовать ценность своего «бренда» и коммуникационных навыков в эффективном процессе, чтобы ваше решение получило одобрение с надеждой на выгоду для всех участников.

Ключевое слово здесь – «продать». Это слово, с которым, по моим наблюдениям, многие менеджеры чувствуют себя некомфортно. Думаю, это из-за многих ошибочных представлений о продажах. Я хочу воспользоваться моментом и обратиться к ним.

Между прочим, у меня есть обширный опыт продаж. Иногда, когда новые знакомые об этом слышат, они говорят: «Ой, а я никогда не смогу ничего продать». Это первое ошибочное представление. Факт состоит в том, что если вы работаете в бизнесе, то продаете постоянно. Каждый раз, представляя информацию таким образом, что люди находят ее интересной и убедительной, что-то рекомендуя, предлагая то, что люди принимают, выдвигая план, которому следуют, вы продаете. Вы не смогли бы получить работу менеджера, если бы не имели некоторого опыта продаж и экспертизы, возможно, даже не осознавая этого.

В другое время, когда я говорю о важности навыков продаж в повседневной работе менеджмента, люди отвечают: «Мне кажется, я могу продать что-то, во что верю. Но не смогу то, во что не верю». Они думают о типичном продавце как о мелком торгаше, который пытается свалить грошовые товары на ничего не подозревающих сосунков, и, естественно, не хотят иметь ничего общего с этим.

К счастью, для вас не должно быть причин, по которым вы будете продавать товар, не веря в него. В ситуации, к которой мы обращаемся (продать решение проблемы, беспокоившей компанию), вы изучили процесс и смогли понять проблему в глубинном смысле, выяснить ее последствия и выработать решение, которое максимизирует выгоду для всех. Итак, сейчас вы пытаетесь продать решение, потому что оно сделает победителями всех, а не только вас. Разве это не тот продукт, в который легко поверить?

Наконец, есть менеджеры, которые говорят мне: «Думаю, я смогу продать. Но мне не нравится идея закрытия. Я чувствую дискомфорт, когда приходиться уповать на заинтересованность».

Это последнее большое заблуждение относительно продаж. Не используйте слово «*закрытие*». Оно подразумевает, что дело сделано и завершено. На самом деле любое стоящее дело создает *отношения*, в которых произрастает естественный цикл внимания, нового рассмотрения и перепродажи. Создание исходной заинтересованности – просто часть этого цикла, часть, в которой обе стороны говорят: «Мы хотим работать вместе и готовы начать. Давайте посмотрим, как все пойдет».

То же рассуждение применимо и к продаже делового решения. Пробуждение заинтересованности просто состоит в вопросе: «Мы можем запус-

тить это решение?» Если ваша идея была хорошо исследована, тщательно спланирована и ясно представлена, невозможно не проявить к ней заинтересованность такого рода.

Правильные и неправильные способы продажи

Все это, конечно, не значит, что необходимость продавать никого не пугает. У каждого человека, занимающегося продажами, есть в запасе несколько историй, которые иллюстрируют, насколько это может быть трудным, – и источники, которые помогают заправиться.

В 1993 году я занялся продажами рекламного времени на телеканале в Монтерее. Для своего первого звонка я отправился в небольшую теплицу, которая называлась Graeber Gardens, на трассе 68.

Я нашел Тома Гребера (Tom Graeber), владельца теплицы, в задней части магазина расставляющим цветочные горшки. Я поприветствовал его: «Привет, Том. Я – Винс Томпсон из KCCN-TV. Я пришел поговорить с вами о телерекламе. Вы знаете, что телевидение – отличный способ открыть свой бизнес для местных потребителей?»

Том оглянулся на меня с ничего не выражающим лицом и в полном молчании. Несколько озадаченный, я продолжил нажимать: «Видите ли, Том, с рекламой по телевидению мы можете дать людям знать об отличных предложениях, которые у вас есть, и продемонстрировать, что вы отличаетесь от других производителей в городе».

По-прежнему не получив от Тома ответа, я болтал о рекламе по телевидению в течение еще нескольких минут, пока наконец не сдался. Натянув большую фальшивую улыбку, я пожал его руку. «Что ж, спасибо большое, что выслушали. Я скоро загляну снова и принесу вам некоторые исследования, показывающие, как телевидение может помочь расширить бизнес местных теплиц».

Я был на полпути к своей машине, думая о том, что сказал или сделал не так, когда случилось нечто удивительное. Том окликнул меня по имени. Вздрогнув, я поспешил назад. «Чем могу помочь?» – спросил я.

«Вы забыли спросить меня кое о чем, – сказал Том. – Спросите, есть ли у меня деньги на рекламу» (это деньги, которые предоставляют многие производители, чтобы помочь местным дистрибьюторам в рекламе их товаров).

Что ж, я принял игру: «Хорошо. Есть ли у вас деньги на рекламу?»

«Нет, – наконец Том улыбался. – Я просто не хотел, чтобы вы возвращались задать этот вопрос позже».

На мгновенье я увидел мир так, как видел его Том Гребер. С Тома было достаточно тех, кто отрывал его от работы в попытке заполучить его деньги, вместо того чтобы выяснить, чего хочет и в чем нуждается он сам. И я ничем не отличался от них – просто еще один парень, который пытается заработать комиссионные.

Это был мой первый урок того, как не надо продавать.

Несколько дней спустя я позвонил мистеру X, ювелиру, который был крупным покупателем времени местного телеканала.

«Здравствуйте, мистер X. Я – Винс Томпсон из KCCN-TV».

Его ответ был краток и саркастичен: «Поздравляю». Послание было предельно ясно: местный телеканал, который я представлял, ничего для него не значил. Если я надеялся заполучить часть его ценного времени и внимания, нужно было больше узнать о его бизнесе и выяснить, как соответствовать его потребностям.

Вот чему я научился на этом примере:

> *Решение не является решением, пока оно не связано с проблемой, о решении которой кто-то заботится.*

Если бы я собирался звонить мистеру X сегодня, то поступил бы следующим образом: я начал бы с попытки понять проблемы, с которыми сталкивается мистер X. Полагаю, он хотел бы продать больше драгоценностей, и это основное предположение, возможно, верно. Но фирмы, как правило, не в восторге от базовых решений, потому что они, в основном, зациклены на решении мелких проблем, мешающих их главной миссии. Проблемы мистера X могли быть связаны с продажей большего количества серебра в преддверии Дня Св. Валентина. На золото всегда был спрос, а спрос на серебро, как правило, ограничен. Как мистер X мог привлечь больше внимания к серебру в день самой активной торговли? Умный продавец нашел бы какой-нибудь способ решить эту специфическую проблему, а затем предложил бы настоящий выход из положения.

Том и мистер X преподали мне бесценный урок. Потенциальные клиенты беспокоились о своих, а не о моих проблемах, и эти проблемы были специфическими. Чтобы достичь успеха, продавец должен восприниматься как человек, предлагающий решения, которые основаны на анализе и идеях, а не на сумке с продукцией. Этот подход часто называется *продажа-консультация*, и требует он большего труда. Но и отдача получается выше.

После того как мне удалось освоить консультативную модель, я достиг небывалого уровня в течение первого года продаж телевизионного времени. Я даже стал заслуженно гордиться собой, так как не просто что-то продавал, но и помогал людям решить их проблемы.

Попытка продать, когда вы *не можете* предложить настоящего решения, – не очень положительный опыт. Скорее всего, она не будет иметь успеха. К счастью, как менеджеру среднего звена, продающему решения проблем своим коллегам и боссу, вам не придется оказаться в подобном положении.

Построение ценности решения

Чтобы продать ваш план, важно понять, где кроется его ценность и как провести ее дальше. Вы уже исследовали последствия провала или ус-

пеха, которые служат отличными стимулами. Но они не объясняют, как правильно рассказать о ценности.

Ценность состоит в *отношении* выгод к затратам. Давайте признаем – большинство бизнес-решений дорого стоит. Они требуют инвестирования денег, времени и энергии. Вот почему побудить людей к действию – заставить их принять и внедрить ваше решение – непросто. Чтобы это свершилось, вы должны показать ценность вашего решения – его качество, полезность и выгоды, которые оно предоставляет.

Уравнение ценности охватывает эти основные отношения:

$$PV = (PQ + PU + PS) \text{ / цена}.$$

Расшифровка: воспринимаемая ценность (*PV*) чего-либо – это воспринимаемое качество (*PQ*) плюс воспринимаемая полезность (*PU*) плюс воспринимаемые услуги (*PS*), которые она предлагает, поделенные на цену.

Ваша работа в качестве продавца решений – построить числитель данного уравнения, чтобы показать, является ли цена в знаменателе справедливой или даже низкой. Чем больше ценности вы сможете продемонстрировать в отношении качества, полезности и услуг, которые предлагаете, тем охотнее ваши заказчики будут готовы заплатить.

Давайте рассмотрим простой пример. Предположим, у вас есть проблема со своевременным получением недорогих, высококачественных цветных копий для работы в отделе рекламы. Настоящая система заключается в отправке копии работы в ближайший копировальный центр по электронной почте. Каждый день Сьюзен, которая работает в административном отделе и отвечает там за черно-белые копии, отправляется в центр, чтобы забрать готовые цветные варианты. В рамках этой системы могут потребоваться часы, чтобы получить несколько копий важной презентации клиента.

Ваше решение – самим приобрести цветной копир. Вы убеждены, что это даст серию выгод: поможет вам получать копии быстрее, использовать цвет гораздо чаще и создавать лучшие презентации для своих заказчиков и поставщиков.

Но этот план должен быть одобрен Сьюзен из административного отдела и ее подругой Беки из финансового отдела. Они убеждены, что цветной фотокопировальный аппарат – неразумная трата. Более того, Сьюзен выражает озабоченность, что новый копир будет шумным, создаст излишнюю жару летом и станет еще одной машиной, для которой нужно будет закупать расходные материалы и чинить ее, если она сломается.

Сейчас получение цветных копий для презентаций – это лишь 1% вашей работы. А создание копий – 50% работы Сьюзен. Очевидно, что затраты, связанные с приобретением цветного копира, выглядят для нее угрожающе, давая мощные мотивы для борьбы с вами.

Чтобы продать концепцию, нужно построить верхний порог ценности вашего решения. Вы должны продемонстрировать *PQ*, показав, что

повысится качество внешнего вида и профессиональность презентаций ваших клиентов. Вы должны доказать *PU*, убедив, что получение высококачественных цветных копий более быстрым и легким способом даст выгоду производительности вашего отдела. И наконец вам нужно продемонстрировать *PS*, показав, что Сьюзен должна будет меньше работать – никаких ежедневных путешествий в местный копировальный центр, потому что ребята из отдела рекламы смогут сами делать цветные копии.

Наконец поговорите о разнице в цене собственных копий по сравнению с копированием в другой организации. Если вы действительно построили верную схему, цена аппарата будет казаться ничтожной *по сравнению* с уровнем качества, полезности и услуг, которые он предоставляет.

Сейчас вы, возможно, говорите: «Все это здорово и хорошо. И Беки из финансового отдела, может быть, впечатлит формула ценности. Но у Сьюзен из административного отдела по-прежнему есть свои причины бороться против цветного копира не на жизнь, а на смерть».

Тоже верно. Мы должны помнить еще один из принципов продаж: находить способы превратить неудачников в победителей. Давайте рассеем страхи Сьюзен, официально сделав ее ответственной за новую машину. Конечно, она выберет встречи с поставщиками и контроль эксплуатации аппарата. Это может быть для нее не полной победой, но, по крайней мере, Сьюзен по-прежнему будет руководить миром копирования. И может быть, мы сможем найти немного денег из бюджета на обучение, чтобы отправить Сьюзен на семинар по цифровым цветным изображениям, помогая ей получить важный опыт и повысить свою значимость в компании.

Давайте не будем забывать команду в штате Мэн, которая не смогла выбрать более дорогостоящее предложение или создать принципиально новую систему медицинской помощи. Если бы они полностью осознавали цену провала, а также продемонстрированные полезность, качество и сервис лучшего предложения, то подняли бы стоимость до отметки, где поддержку получил бы выигрышный вариант. При отсутствии воспринимаемой стоимости более дешевое предложение всегда побеждает.

Вот некоторые другие советы по управлению процессом продаж:

- Помните о «пещерных людях» из главы 1? Эти люди всегда будут среди тех, кто противостоит любой новой инициативе. Ваша стратегия продажи – избегать их. Если вы не задействуете «пещерных людей», они разведут демагогию в своем тихом уголке, игнорируемые большинством остальных сотрудников (которые уже научились воспринимать их жалобы с большой долей иронии).
- Сначала обращайтесь за поддержкой к вашей фракции – людям, которые, скорее всего, на вашей стороне. Объясните элементы формулы ценности и просчитайте как издержки провала, так и выгоды успеха. Вы дадите тем, кто вас поддерживает, оружие, которое им необходимо, чтобы добавить аргументы в вашу пользу.

- Затем обратитесь к потенциальным хулителям. Вы уже встречались с ними в процессе сбора информации. Теперь отплатите им любезностью – расскажите о своем предложении и объясните, как вы предполагаете сделать их победителями (даже если вы можете предложить только половину хлеба). Добивайтесь их участия. Но понимайте, что некоторые выберут оппозицию, даже могут сразу начать работать против вас. Будьте готовы к этому.
- Дайте людям возможность поучаствовать в формировании решения. Говорят, что в 1950-х годах компания Betty Crocker обнаружила отставание продаж новой смеси для кексов. Оказалось, что они сделали процесс *слишком легким*. Когда формулу изменили, чтобы потребители самостоятельно добавляли в смесь яйца, продажи улучшились. Людям нравится чувствовать, что они вносят свой вклад в процесс. Так позвольте вашим заказчикам «разбить яйца для кекса», – и вам останется наблюдать за ростом уровня продаж и заинтересованностью заказчиков.

И снова подчеркну – это поможет, если ваши мотивы верны. Вам придется меньше злиться и защищаться. Вместо этого вы сможете провести свое решение от всего сердца на благо компании, определяя лучшее в лучших условиях. Если же мотивы ваши не столь чисты – а иногда это так, – не стоит их игнорировать. В то же время не стоит снижаться до этого уровня. Когда-нибудь вас спросят о комментариях ваших обвинителей. Вы можете отмести их, просто сказав: «Обращайтесь к источнику». Если им действительно нужна причина неприятностей, те, кто услышит ваши слова, поймут их и последуют вашему указанию.

Сможете ли вы выиграть все битвы? Конечно, нет. Но в итоге вы ощутите чувство самоудовлетворения вне зависимости от того, что происходит. Сражаться за правое дело гораздо лучше, чем постоянно лгать людям о том, что вы делаете и почему.

Продажи на высшем уровне

Если вы имеете дело со сложной проблемой, последний шаг процесса продаж, скорее всего, будет состоять в поиске заинтересованности высшего руководства компании. Обычно это самая пугающая часть процесса. Но она не должна быть такой. Начните с осознания, что руководство – это, в основном, такие же люди, как вы и ваши коллеги, и что виды обращений, которые срабатывают с вами, возможно, сработают и ними. Если вы собрали факты и обдумали предложение, как мы рекомендовали, то, возможно, поймете, что старшие руководители отзывчивы к сильным сторонам и выгодам, предлагаемым компании.

Однако высшее руководство имеет некоторые специфические особенности, о которых вы должны знать, когда будете общаться с ним.

Помните, что они очень, очень занятые люди. Загруженные слишком многими решениями, они ценят простоту. Поэтому, прежде чем вы

доберетесь до руководителя высшего ранга, создайте краткую версию своей истории – 30-секундное описание проблемы, затрат и выгод, связанных с ней, и предлагаемого вами решения. Руководитель, скорее всего, захочет узнать больше подробностей *после того*, как выслушает краткую версию, но он сам попросит об этом. Не стоит начинать с деталей – придерживайтесь простоты.

Вот несколько примеров кратких презентаций, каждая из которых построена на одной и той же базовой структуре – проблема, затраты и выгоды, решение:

> *У нас есть проблема с маркетинговыми презентациями. Только 20% из них цветные. Работа хорошая, но внешний вид страдает. За 500 долларов дополнительных затрат в месяц мы можем производить все копии в цвете. Это сделает работу более профессиональной и повысит уровень конкуренции с другими компаниями.*

Или так:

> *Наша система слежения за уровнем товара для клиентов не работает. Клиенты разозлены, а продажи страдают. Если мы наймем специалиста, который сфокусируется на отслеживании уровня товара и будет держать в курсе клиентов, мы сможем сохранить больше клиентов, продать им больше товара и привлечь дополнительных заказчиков благодаря первоклассному сервису.*

Или так:

> *Мы можем изменить аутсорсинг для пользы собственных служащих и компании в целом, передав помещение для обработки звонков местному благотворительному обществу, которое дает работу бездомным. Качество будет таким же хорошим, как в Индии, затраты – лишь на 20% больше, и мы получим позитивную реакцию вместо критики в местных СМИ.*

Вы заметили что-то необычное в наборе слов, использованных в этих презентациях? Правильно – в них нет абсолютно ничего необычного. Одна из больших ошибок, которые совершают менеджеры в разговоре с высшим руководством, – это попытка произвести на них впечатление речью консультанта, терминологией бизнес-школы, техническим языком и аналогичными формами. Не стоит насыщать свои предложения громкими фразами из последней статьи в Harvard Business Review. Изложите идею просто (как предпочитают говорить большинство генеральных директоров). И если вас пригласили сделать официальную презентацию идеи, не переусердствуйте. Никто не хочет видеть презентацию PowerPoint из 40 слайдов или стопки из 15 графиков и диаграмм для демонстрации вашей позиции. Эти детали всегда нужно предлагать позднее, при возникновении конкретных вопросов.

Если возможно, постарайтесь поговорить с боссом один на один, а не пытайтесь изложить все по телефону, в докладной записке или по электронной почте. Если вы уже построили доверительные отношения с человеком и его помощником, это возможно. Вам не нужно быть приятелями по гольфу, но если исполнительный вице-президент по финансам и маркетингу хотя бы знает ваше имя, можете позвонить его секретарю и сказать: «Мне нужно десять минут с мистером Харрисоном в любое время завтра. Можешь вписать меня?»

Также помогает, если в звене высшего уровня у вас есть настоящий сторонник. Вот где могут быть ценны мощные и позитивные наставнические отношения. Если вы вырастили прочную связь с любым членом команды руководителей, другие будут прислушиваться к его мнению, если ваше имя всплывет в разговоре: «Что вы знаете об этом парне, Винсе? Он толковый?» Вот почему важно соответствовать потребностям старшего руководства. При необходимости они могут стать вашими главными помощниками.

Наконец, если проблема сложна и *еще* не попала в поле зрения исполнительных лиц, принимающих решения, подумайте о том, как представить ее пошагово. Очень сложно ознакомить кого-то с проблемой, ее последствиями и потенциальным решением на одном собрании. Такой большой объем информации люди просто не смогут воспринять сразу. Вместо этого постарайтесь представить проблему и ее последствия на одном собрании, скажите, что вы работаете над решением, а затем, через несколько дней, вернитесь с решением. Тем временем руководители поразмыслят над проблемой, возможно, получат некоторую дополнительную информацию о ней и будут полностью подготовлены, чтобы оценить ваше решение.

Кроме того, не бойтесь говорить с высшим руководством. Умный руководитель, как правило, понимает, что неважно, кому принадлежит хорошая идея, и стремится получать их от всех.

Дэвид О'Рейлли (David O'Reilly), генеральный директор крупной розничной компании O'Reilly Auto Parts на Среднем Западе, хорошо говорит об этом: «Если у какого-то менеджера есть идея, я абсолютно открыт – достаточно просто подкинуть ее. Я не жду, чтобы у него были ответы на все вопросы. Я знаю, что каждый должен выполнять свою работу, и определенно не хочу, чтобы менеджер бросался на идею прежде, чем она будет исследована. Затем, если она того стоит, я могу поощрить его и не дать упустить свой шанс».

Это отношение большинства генеральных директоров. К тому же они не оказались бы наверху, отказываясь выслушать хорошие идеи.

Следуйте советам этой главы, и вы увидите, что среди товарищей-менеджеров – вплоть до высшего руководства – вы имеете репутацию умного вкладчика и позитивного решателя проблем, а не нытика, политикана, жертвы, смышленого малого или болтуна. Вы также увидите, что власть и значимость, приобретенные вами, говорят сами за себя и вы отлично себя при этом чувствуете.

14

Ваше собственное чувство равновесия

Зачем все это?

Корпоративный руководитель на отдыхе в небольшой деревушке на побережье Греции бродил около доков и упивался местными красотами. Он сделал комплимент одному рыбаку относительно качества его улова. «Сколько времени вам потребовалось, чтобы поймать всех этих рыб?» – поинтересовался турист.

«Не очень много, – ответил грек. – Всего час или два».

«Почему же вы не остались дольше, чтобы поймать больше?»

Пожав плечами, грек объяснил, что его улов должен отвечать потребностям семьи. Руководитель спросил: «А чем вы занимаетесь в оставшееся время?»

«Я поздно встаю, немного рыбачу, играю со своими детьми и сплю с женой. Вечером я иду в деревню, чтобы увидеться со своими друзьями, потанцевать немного, поиграть на гитаре и попеть песни. Я живу насыщенной жизнью».

Руководитель сказал: «У меня степень магистра Гарварда. Я могу вам помочь. Вы должны рыбачить дольше каждый день. Вы будет ловить больше рыбы, которую сможете продавать. С выручки вы сможете купить большую лодку. На дополнительные вырученные деньги, которая принесет вам большая лодка, вы можете купить вторую лодку, третью и т. д., пока не получится целый флот траулеров. Вместо того чтобы продавать рыбу посреднику, вы сможете вести переговоры напрямую с перерабатывающими заводами и, возможно, скоро откроете собственный завод. Вы сможете поставлять рыбу на все рынки мира. Со временем вы переедете в Нью-Йорк, чтобы руководить огромным предприятием».

«Сколько это займет времени?» – спросил Грек.

«Лет двадцать, может, двадцать пять», – ответил руководитель.

«А дальше?»

«Когда ваш бизнес станет по-настоящему большим, вы сможете продавать акции и зарабатывать миллионы!» – воскликнул руководитель с жаром.

«Миллионы? Правда? А дальше?»

«После этого вы сможете уйти в отставку, жить в небольшой деревушке на побережье, поздно вставать, играть с внуками, немного рыбачить, спать со своей женой и проводить вечера, распевая песни, танцуя и играя на гитаре».

Достигнуть настоящего чувства баланса в мире, где о балансе говорят, но за него не вознаграждают, нелегко. Мы живем, гремя посудой, заполняя ниши в иерархиях оперативного управления, преследуя цели типа «сделать так, чтобы босс хорошо выглядел в глазах своего начальства» или «казаться занятым» и избегая конфликтов, – все это слишком часто берет верх над настоящими делами, не говоря уже о том, что не позволяет жить насыщенной и значимой жизнью.

Живя в Стране Землетрясений под давлением 24 часа в сутки 7 дней в неделю, мы имеем тенденцию думать о существовании как о серии шагов непрерывного процесса: закончить колледж, получить первую работу, заслужить первое повышение, получить большой бонус, стать вице-президентом, стать старшим вице-президентом... Иногда этот процесс преподносит вознаграждения – что-то вроде отпуска для бизнесмена. Посреди ежедневной рутинной работы иногда все, на чем мы можем сфокусироваться в течение одного года, одной недели, одного дня, – это следующее собрание, следующий отчет, данные по продажам на следующий квартал. Вырабатывается такой вид близорукости, как если бы мы носили шоры, которые позволяли бы нам видеть только один момент времени.

Это глупо и печально. Рассмотрим высказывание Лили Томлин (Lily Tomlin): «Проблема крысиных гонок в том, что даже если вы выиграете, то все равно останетесь крысой».

Контекст, в котором мы действуем, – часть проблемы. Но даже в современной несовершенной, разочаровывающей деловой среде, где сложно думать о долгосрочном счастье, вы должны периодически фокусироваться на финале игры – вашей итоговой цели. В противном случае, как тот бизнесмен, вы не сможете распознать хорошую жизнь, даже если она будет смотреть прямо на вас. Необходимо найти собственное описание успеха и построить вокруг него свою жизнь и карьеру, которыми вы сможете гордиться вне зависимости от того, сможете ли стать вице-президентом, получить лучший офис или известность в компании.

Однажды я услышал речь Теда Тернера (Ted Turner), яркого и блестящего предпринимателя, который основал CNN. Вот что он сказал об успехе:

> *У меня есть отличные дети, из-за чего я очень счастлив. И я могу сказать: «Вы можете быть по-настоящему успешны в своей*

карьере, но, если у вас нет детей, вы не будете чувствовать себя успешными. Вы можете быть средне успешны в своей карьере, но, если при этом у вас есть отличные дети, вы будете чувствовать себя по-настоящему успешными».

Конечно, мы знаем, что семья важна. Убедительным высказывание Теда делает его концепция выбора. Мы все выбираем отличных детей, а не материальный и эгоистичный успех, но действительно ли мы это делаем? Одерживают ли верх наши мечты о семье над всем остальным или мы ведем себя так, как если бы думали, что нимб нашего материального успеха как-то поможет нашим детям стать лучшими людьми?

Деньги, статус и другие ловушки традиционного успеха могут быть важны. Но в итоге старая мудрость права – они не принесут счастья.

Корпоративный мир никогда не даст вам кредит для развития и следования своему собственному определению хорошей жизни. Если произвести впечатление на других людей – самая важная цель в вашей жизни, вы можете смело пропустить оставшуюся часть этой главы. Но если вам важно произвести впечатление на себя самого, читайте дальше.

Ключи к настоящему равновесию

В своей роли менеджера по продажам я имел дело с драматургом, сценаристом, певцом, актером, издателем книг, гонщиком, марафонцем и снайпером – никто из них даже не помышлял о том, чтобы заниматься продажей рекламы.

Давайте признаем: если бы большинство из нас гналось за работой своей мечты, мы бы не занимались тем, чем занимаемся. Мы бы работали барменами где-нибудь на берегу Коста-Рики, тренировали профессиональную бейсбольную команду или выпускали бы фильмы в Голливуде. Факт в том, что в какой-то момент времени мы решили, что должны платить за аренду, поддерживать свой статус и наша карьера – средство, ведущее к цели.

В то же время никто не становится моложе, и концепция, на которую мы работаем годами, пока не заработаем миллионы или осуществим мечты, оказывается нереалистичной для большинства из нас. Вместо этого нам нужно успокоить душу, поставив на первое место семью и продвинувшись на пути к балансу, которого мы так жаждем.

Мы говорили о пустом пространстве и демонстрировали, как ваши пристрастия могут сыграть роль в вашей деловой жизни. Стив Джобс нашел место для своей любви к каллиграфии, а Гари Томпсон осуществил мечты о покере. Ключ к созданию среды для такого типа успеха – в вашем собственном плане выработки чувства баланса, который удовлетворяет вашим потребностям.

Мы составили программу из пяти шагов, которая может помочь вам.

Первый шаг в достижении настоящего равновесия – это *знать, в чем состоит ваша цель*. Куда вы хотите направиться? Что мечтаете осуществить в жизни и на работе? Хотите ли сначала освоить бухгалтерское дело, а затем перейти к операциям? Желаете ли подняться до уровня высшего руководства в компании? Хотите ли начать собственное дело, вырастить его, а потом продать? Мечтаете ли работать фрилансером и оставаться независимым? Или вас удовлетворит поиск удобной продуктивной ниши менеджера среднего звена, который при помощи своих уникальных идей и грамотного наставничества ведет компанию к будущему успеху?

Нет правильного ответа на этот вопрос. Чрезвычайно амбициозные люди и те, кто имеют более скромные стремления, могут быть в равной степени счастливы (или несчастны). Ключ – понять, чего вы по-настоящему хотите – не мечты ваших супругов, родителей, наставников или лучшего друга, – и добиваться этого с большим азартом.

Ваша цель также должна включать и жизненные ориентиры за пределами работы. Постарайтесь определить, что значит для вас сбалансированная жизнь. Состоит ли она в том, чтобы возвращаться домой с работы в шесть вечера? Или в том, чтобы освободить выходные и тренировать футбольную команду ваших детей, получить месяц отпуска летом и отправиться в плавание по Средиземному морю, найти работу в пяти минутах от любимого спортзала, чтобы никогда не пропускать ежедневных тренировок, сократить время в дороге до двух недель в год? Нет одного правильного ответа на этот вопрос. Только вы можете определить, в чем состоит баланс, – возможно, он вообще в людях, которые больше всего значат для нас.

Эти размышления переводят нас ко второму шагу в достижении равновесия: *разработке плана для достижения цели*. Подумайте, что потребуется для уровня воплощения, о котором вы мечтаете. Нужно ли вам получить еще одно официальное образование? Если так, подумайте о вечерних занятиях, заочном обучении или решите, сможете ли вы взять отпуск, чтобы получить это дополнительное образование. Нужен ли вам более обширный опыт за рамками текущих должностных обязанностей? Спросите о возможности последующего перевода или, если потребуется, подумайте о смене компании, чтобы получить необходимый опыт. Есть ли в другой отрасли больший потенциал для карьерного роста, которого вы ищете? Если это так, используйте свои связи, чтобы определить контакты в этой отрасли, которые смогут помочь вам вступить на эту арену.

Поймите, что есть много способов добиться успеха. Будьте гибкими в преследовании своих планов. Ищите новые и более быстрые пути. И когда застанете себя в колее (где практически все время от времени оказываются), не жалуйтесь – исправьтесь и выбирайтесь оттуда.

Третий шаг – *выработать собственную шкалу ценностей*. Если вы будете оценивать себя по стандартам других, то, скорее всего, провалитесь.

Особенность человеческой природы такова, что, выбирая людей, по которым оцениваем себя, мы фокусируемся на самых заметных, уважаемых, состоявшихся и успешных людях, которых знаем. Если вы будете мерить свой успех или провал по таким сравнениям, скорее всего, всегда будете ощущать несоответствие.

Кроме того, тот факт, что мы судим о других людях по *внешним* признакам успеха, означает, что наши суждения всегда в некотором смысле ложны. Мы видим большой дом на холме, но не видим крупной закладной и превышенного лимита кредитных карт. Мы видим хорошо одетую супругу и троих детей, которые ходят в школы Ivy League, но не видим скандалов по ночам или проблем с кокаином маленькой Сьюзи.

Перестаньте оценивать себя по Джонсам, Гонзалесам или Пателсам. Вместо этого оценивайте процесс своего восхождения относительно вашей личной цели. Установите промежуточные цели и похлопайте себя по плечу, когда достигнете их. Например, вы можете решить: «В этом году я хочу запустить хотя бы одно дело из своего портфолио проектов... Я хочу повысить ценность отношений в моей Вселенной Менеджера... Я хочу пройти курс веб-дизайна, чтобы создать интерактивный сайт для своего собственного дела в следующем году... Я хочу добиться повышения для двух своих друзей». Неважно, как все остальные отнесутся к этим целям. Если вы в них верите, тогда для вас эти цели – самые правильные.

Вы увидите, что такое продвижение навстречу собственным целям – успокаивающая сила. Найдите время, чтобы оценить свою работу, и будьте благодарны.

Четвертое – *создать собственный «совет директоров» и работать с ним*. Собственный «совет директоров» – это группа людей, которых вы уважаете и которым доверяете, они помогут вам не сбиться с пути. Они могут знать или не знать друг друга, но главное, чтобы вы оставались в контакте с каждым членом вашего совета, честно делились с ними всем важным, что происходит в вашей карьере, и принимали их советы всерьез. Этот совет должен включать вашего наставника(ов), одного или двух друзей, которые хорошо вас знают и готовы честно поговорить с вами о ваших сильных и слабых сторонах, и, возможно, несколько профессиональных знакомых, которые могут предоставить объективную картину отрасли, компании и вашей роли.

Точка зрения третьей стороны, которую может предоставить ваш «совет директоров», послужит ценной корректировкой, если вы потеряете баланс.

Пятое – *заботьтесь о себе, насколько это необходимо, чтобы оставаться на плаву*. Многие менеджеры изводят себя ответственностью – по отношению к членам команды, компании, семьям, – и запоздалая мысль позаботиться о себе обычно отвергается. Не совершайте этой ошибки. Если вы не позаботитесь о себе, то со временем не сможете позаботиться ни о ком.

Это означает заботу о своем физическом и психическом здоровье. С физической стороны вы знаете, что надо делать: правильно питаться, заниматься спортом, высыпаться, посещать своего врача и принимать всерьез его советы. Не попадитесь в ловушку неверной эксплуатации своего тела, доказывая, насколько вы сильны и ценны: «Эй, я работаю по 80 часов в неделю и не брал отгулов с 1989 года!» Некоторых это, конечно, может впечатлить, но сюда не входят люди, которые вас знают и любят больше всех, – и насколько их впечатлит, когда вы свалитесь от сердечного приступа в 49 лет?

С психологической стороны есть много путей к балансу. Некоторые менеджеры используют молитвы или медитации, другие перезаряжаются, гуляя по лесу, рисуя, занимаясь скульптурой, практикуя йогу, тайцзи или пилатес. Главное, чтобы вы периодически очищали мозг от информации, а сердце – от стрессов, чтобы и то и другое можно было наполнить тишиной и светом. В противном случае вы время от времени будете сводить себя с ума в прямом и переносном смысле. И никакая карьера не стоит такой цены.

Мне нравится то, что говорит докладчик и консультант по вопросам обучения Джим Шаффер (Jim Schaffer). Он рекомендует четыре практики для дней, когда вы практически слышите скрип своих мозгов (что для многих из нас означает фактически каждый рабочий день):

1. *Будьте благодарны*. Начинайте свой рабочий день с выражения благодарности в любой форме. Попробуйте делать так в течение месяца или двух – и вы будете просто покачиваться на облаках. Попробуйте поступать так в течение нескольких лет – и это изменит вашу жизнь раз и навсегда.
2. *Будьте спокойны*. Обратите внимание: я не сказал «молчаливы», что может поставить крест на вашей карьере. Я имел в виду внутреннее спокойствие с глубоким чувством простора и способности выслушать и увидеть вещи такими, какие они есть.
3. *Отречение*. И снова я не предлагаю, чтобы вы скрылись в вашем офисе, перечитывая старые издания журнала Rolling Stone. Но большинство из нас стали успешными, будучи фанатами хорошего контроля. Возможно, пришло время ослабить хватку и отпустить опасения, суждения, идеи относительно того, каким должен быть мир, создав истории, которые отражают реальные события, сопровождающие нас. Настало время остановиться в настоящем и оставаться открытым для будущего.
4. *И это пройдет*. Знайте: неважно, сражаетесь ли вы с надоевшей проблемой или наслаждаетесь выплеском адреналина успеха, – ситуация уже начала меняться. Вы будете гораздо более эффективны, если сможете научиться отслеживать ее эволюцию. Чем больше вы цепляетесь за удовольствие и стараетесь избегать боли, тем меньше энергии у вас будет, чтобы умело действовать, когда начнут происходить события.

Рекомендации Джима – лучшее из того, что я знаю, чтобы помочь вам остаться в равновесии, когда мир отчаянно пытается вытолкнуть вас из центра. Вот еще один совет. Он от Боба Шермана (Bob Sherman), легендарного медиа-руководителя и предпринимателя. Когда Боб работал в Midwest, он придумал аллегорию про фермера, который заканчивает свою работу с глубоким вдохновением:

> *Подумайте о фермере, осматривающем свои земли, которые он только что с гордостью вспахал, и обозревающем красоты хорошо выполненной за день работы. Он заканчивает работу, чтобы побыть со своей семьей и погрузиться в дела, которые доставляют ему удовольствие. У каждого менеджера должен быть такой же ритуал завершения работы в конце дня. Посмотрите на свое поле. Подумайте о том, что вы сделали. Почувствуйте удовлетворение от своей работы. Затем отключите на ночь Blackberry и переключитесь на личную жизнь. Наслаждайтесь тем, ради чего вы так упорно работали.*

В совете Боба есть мудрость. Срочное всегда кажется важным, пока занимает несколько часов и оказывается на подходящем месте. Ключ – знать, когда настанет время остановиться.

Равновесие на долгие времена

Поймите, что равновесие не бывает постоянным. Сбалансирования жизнь не означает, что у вас не будет аврала или работы по ночам, бешеных выходных в погоне за важным клиентом или немыслимыми сроками. Это означает, что вам не придется карабкаться наверх в ущерб собственной жизни. Каждые выходные не должны быть рабочими, каждый отпуск не должен сопровождаться переговорами по мобильному или марафонными e-mail-сессиями. Вы должны быть в состоянии внести в расписание дела, которые важны для вас и тех, кто вас любит, – школьный спектакль детей, особый ужин в ресторане ,– не отменяя их ради работы (кроме крайне редких случаев).

Та же долгосрочная перспектива применима к тому, чтобы быть довольным работой, которую вы выполняете. Каждая работа имеет свои трудности, и практически всем нам приходится делать вещи, которые мы терпеть не можем. Принимать такую работу с благодарностью – часть взрослого существования. Но когда ваша работа *преимущественно* состоит из ненавистной рутины – это тревожный знак.

Действительно ли вы наслаждаетесь своей работой или просто делаете вид, что она вам нравится, надевая маску счастья, потому что знаете, что должны улыбаться? Трудно ли вам вспомнить последний раз, когда вы чувствовали *вдохновение* от проекта? Начали ли вы считать дни до следующего отпуска и месяцы до своего увольнения? Если так, вы не должны просто проглатывать свое недовольство. Современный деловой

мир предлагает довольно обширный диапазон менеджерских возможностей, чтобы быть обоснованно удовлетворенным, необязательно трудясь на работе своей мечты, но, по крайней мере, *не боясь* ежедневного звонка будильника.

Периодически применяйте вводный тест к своей работе. Чувствуете ли вы себя заряженным энергией, работая над проектом? Начинаете ли фантазировать о том, что получится в итоге? Вызывает ли работа мурашки? Является ли работа над проектом *интересной* и *захватывающей*? Если вы можете ответить да, то у вас есть вдохновение. Если нет, нужно выяснить причину – и начать искать новые возможности где-то еще.

Вы не будете чувствовать вдохновение все время. Вы должны чувствовать вдохновение *иногда*.

Вы получите больше, если больше отдадите

Наконец я должен сказать пару слов об отдаче. Сознательно практиковать великодушие – лучший способ для создания и сохранения чувства баланса и удовлетворения в жизни.

Не нужно объяснять, в чем это заключается. Если у вас имеются какие-то вопросы, всегда найдутся отличные духовные учителя, которые смогут ответить на них. Поэтому позвольте мне просто предложить несколько напоминаний, которые вы уже знаете:

- давайте тем, кому нечего дать взамен;
- делитесь всем, чем можете;
- будьте щедры в отношении вашего времени и энергии;
- будьте наставником – учите, вдохновляйте и слушайте людей;
- будьте преданны людям. Постарайтесь брать ответственность за их мечты – помогайте им их осуществить;
- делайте то, что обещали;
- не сбивайте людей с ног – помогайте им подняться.

Вот пример, который глуп, но очень реален. На днях моя жена, направляясь к своему дерматологу, оказалась в лифте с Ричардом Симмонсом (Richard Simmons). Да, *тем самым* Ричардом Симмонсом, ТВ-гуру фитнеса. И – нет, он не носит футболку без рукавов и шорты (я спрашивал).

Как бы то ни было, Ричард посмотрел на мою жену и сразу же сказал: «Посмотрите на себя! Какие руки, какая талия! Вы должны работать над этим постоянно».

Естественно она была польщена и восторженно поделилась историей со мной тем вечером. «Как круто, – сказал я. – Какой комплимент!»

И моя жена ответила: «Да, это заставило меня отлично себя чувствовать. Знаешь, что в нем особенного? Он отдает. Он отклоняется от своего пути, чтобы дать людям хорошо себя почувствовать. Мы все можем поучиться у него этому».

Заключение

Исследование говорит нам, что менеджеры несчастны и находятся в состоянии стресса, и наши интервью подтвердили подобные предположения. Но есть лучшая тема, за которой мы никогда не забывали следить. Современные менеджеры настолько же одаренны, преданны и движимы желанием внести больший вклад в развитие своих компаний. Они хотят погрузиться глубже в решение проблем и взять на себя ответственность за успех.

Мечта такого менеджера – повысить свои личные позиции в компании и коллективно изменить деловой мир. Изменение делового мира – уникальный вызов для каждого из нас. Мы – те, кто находится в точке вращения и кто должен выполнить свой служебный долг.

Что касается меня, я совсем не беспокоюсь. Я видел вашу гибкость, ваш талант и вашу энергию. Я знаю, что вместе мы все сделаем правильно. Вместе мы высечем искру вдохновения!

Алфавитный указатель

A

Adelphia Communications, 200
Affymetrix, 141
American Demographics, 139
AOL, 120
Apple, 114

B

Bank of America, 204
Betty Crocker, 239
Bose Corporation, 165

C

CAVE people. *См.* пещерные люди
Chipper и Nipper, 147
CPM, 161

D

Danly IEM, 97
Dell Computer, 115
Deutsche Telekom, 119

E

E.Q. *См.* эмоциональный интеллект
Electronic Arts, 176

F

First Advantage, 137
Fortune 500, 181
Freddie Mac, 86

G

GE, 124
Graeber Gardens, 235

H

Harrahs Entertainment, 186
Hershey Foods, 194
HIPAA, 230

I

Intel, 177
InterVarsity, 179

J

JIT II, 165
Johnson & Johnson, 194

K

Kryptonite, 169

L

LinkedIn, 60
Lufthansa, 185

M

MVA. *См.* припцип добавочной стоимости менеджмента

O

O'Reilly Auto Parts, 241
Overstock.com, 122

R

Rawlings Sporting Goods, 175
RCA, 146
Right Management Consultants (RMC), 128
RSS, 170

S

SBC, 208
Southwest Airlines, 131
Standard Oil, 117

T

Time, Inc, 108

U

Universal McCann, 159
Universal McCann Advertising Agency, 77
US Search, 137

W

World Savings, 43

А

Амброуз Редмонд, 86

Б

банк ABC, 117
Бард, 189
беспроводная связь, 182
Бивис, Ян, 44
бизнес-инструменты, 49
блоги, 47, 168
боссы, 55
Бонруд, Квана, 44
бренд Spacemaker, 125
Бруч, Хейки, 185

В

Вагнер, Кристина, 92
вид близорукости, 243
видеосети, 168
Википедия, 47
власть
  вознаграждения, 105
  информационная, 106
власть
  легитимная, 105
  принудительная, 105
  экспертная, 105
  эталона, 105
вознаграждение, нефинансовое, 207
вселенная Lufthansa, 185
Вселенная Менеджера, карта, 50
выгоды успеха, 232

Г

Гладвелл, Малькольм, 78
глубинное я, 84
Гоулман, Даниэль, 83
Гошэл, Сумантра, 185
Гребер, Том, 235
Грег Джао, 179
Грув, Энди, 177

Д

Данн, Марсиа, 216
двойные стандарты, 71
двусторонняя техника, 92
Дженнингс, Джейсон, 43
Джобс, Стив, 114
Дин Ачесон, 199
дополнительные узлы, 58
Дракер, Питер, 158
Дрейк, Майкл, 206
духовное измерение, 83

З

забота, 66
  о физическом и психическом здоровье, 247
закон Сарбейнса–Оксли, 118
запреты, эмоциональные, 213
Зиглар, Зиг, 66
золотое правило, 74

И

идентификация проблемы, 231
ннфомания, 135
использование
  власти выбора фокуса, 102
  власти найма, 102
  власти увольнения, 102
  организаторской власти, 102
история компании, 204

К

Карнеди, Д. Скотт, 72
Кауфман, Джонатан, 192
Каценберг, Джефри, 60
Келлехер, Херберт Д., 131
Кеннеди, 198
Кови, Стивен, 86
когнитивный диссонанс, 69
компетентность организации, 131
концепция пустого пространства, 181
Коттер, Джон, 23
Кранц, Жене, 217
культ
  молодости, 192
  новизны, 190
культура
  основанная на страхе, 87
  с делигированием власти, 117
Кэмпбел, Джозеф, 80

Л

Лал, Парарак, 181
ландшафт, 157
Ланс Диксон, 165
Ливитт, Гарольд Дж., 211
Ловетт, Роберт, 199

М

Маммоло, Стив, 137
Мартин, Тэд, 123
Мастер процесса, 115
менеджеры
  с уклоном к команде, 95
    воины, 95
    доброжелатели, 95
  с уклоном к компании, 94
Мехротра, Сунил, 124
Миллер, Джон, 195
Милтон С. Херши, 194
Монаган, Брайан, 159
мотивы поведения, 226
мышечная память, 197

Н

налаживание связей, 56
недостаток
  времени, 102
  полномочий, 99
Ньюстадт, Ричард, 198

О

обучение как наивысший приоритет, 78
обходной путь, 73
определение своей цели, 245
организационная благонадежность, 128
О'Рейлли, Дэвид, 241
осторожность в использовании профессионального жаргона, 149
оценка себя, 224

П

Павловски, Энди, 175
Пакетт, Дэн, 141
память, институциональная, 193
паникер, 91
перевод информации, 151
передача плохих новостей, 153
перемены, 124
Петерс, Том, 90
пещерные люди, 45
Пилот, 174
письма представителей, 142
планирование, стратегическое традиционное, 172
Плишнер, Ильяс, 76
подход Макиавелли, 110
покладистые, 46
портфолио проектов, 43
Послание, 73, 145
поставщики, представители на местах, 166
потребности
  неявные, 37
  явные, 36
потребность в доверии, 37
преданные, 46
предыстория, 198
привлекательность, 106
принцип добавочной стоимости менеджмента, 34, 38
причина покупок, 158
проблема поколений, 160
пробуксовка, 42
программа операционной эффективности, 121
продажа-консультация, 236
продажи, 224
Пфеффер, Джефри, 42

Р

разговор с руководством, 240
разграничение ценностей, 69
режим сбора информации, 228
Рипп, Джо, 108
Розабет Мосс Кантер, 99
Розен, Кейт, 40
Рокфеллер, Джон Д., 116

С

самосозерцание, 156
Саттон, Роберт, 42
сетевые средства массовой информации, 77
синдром мистера Превосходство, 228
система Френча и Равена, 106
системы оценки управления, 123
Скаут, 157
собственная шкала ценностей, 245
Создатель связей, 130
  навыки, 133
  построение сети контактов, 137
сопротивление, 106
социальные сети, 168
среднее звено, 18
Стернберг, Марк, 92
стили руководства, 85
  авторитетный, 85
  демократический, 85
  лидерский, 85
  принудительный, 85
  симпатизирующий, 85
  тренерский, 85
стратегическая роль менеджеров среднего звена, 174
стратегия
  немедленного реагирования, 172
  традиционная, 172
сцепление, 34
Сэттлбергер, Томас, 185

Т

Тернер, Тед, 243
типы предложений, 59
Томлин, Лили, 243
Томпсон, Гари, 186
трагедия, шаттл Колумбия, 215
Тумей, Камиль, 123

У

умение работать с людьми, 49
Уолл, Стив, 128
управление процессом продаж, советы, 238
управление финансами, 90
уравнение ценности, 237
Уэлш, Джек, 146

Ф

Форбс, Малькольм, 225

Х

Хотон, Лоренс, 45
храбрость, 86
хранители систем, 157

Ц

Целитель, 205
цель бизнеса, 158
цена провала, 232
центр баланса, 94

Ш

Шенкс, Джинни, 228
Шеррард, Джон, 208

Э

Эдмондсон, Брэд, 139
эмоциональный интеллект, 83
эмоциональный климат, 209
Энгель, Дэн, 60

Я

язык чисел, 160
ярлыки, 224
  болтун, 225
  жертва, 225
  нытик, 224
  политикан, 224
  умный малый, 225

Присоединяйтесь к нашему сообществу

Получите доступ к эксклюзивному контенту и другим ценным источникам для менеджеров, зарегистрируйтесь бесплатно на *www.beignited.com*.

Получите доступ к расширенному содержимому книги:

- диаграммам и таблицам (Вселенная Менеджера, формула стоимости и т. д.);
- контракту Д. Карнеги с новыми служащими;
- ценным ресурсам для сканирования вашего ландшафта.

Исследуйте свой административный центр ресурсов:

- инструмент расчета заработной платы CareerBuilder;
- советы по написанию лучших электронных писем;
- юридическая информация по найму;
- советы эффективного слушателя;
- смешные видео с рабочих мест и веб-сайты.

Внесите свой вклад в разговор:

- поделитесь своими историями для следующей книги Винса;
- задайте вопросы и примите участие в блоге Винса;
- инициируйте диалог с другими менеджерами.

Присоединяйтесь бесплатно к *www.beignited.com*.

По договору между издательством «Символ-Плюс» и Интернет-магазином «Books.Ru – Книги России» единственный легальный способ получения данного файла с книгой ISBN 978-5-93286-131-8, название «Менеджмент. Справочник по вдохновению» – покупка в Интернет-магазине «Books.Ru – Книги России». Если Вы получили данный файл каким-либо другим образом, Вы нарушили международное законодательство и законодательство Российской Федерации об охране авторского права. Вам необходимо удалить данный файл, а также сообщить издательству «Символ-Плюс» (piracy@symbol.ru), где именно Вы получили данный файл.