

БРАЙАН ТРЕЙСИ

МЕНЕДЖМЕНТ



Эту книгу хорошо дополняют:

[Делегирование и управление](#)

Брайан Трейси

[Как управляют лучшие](#)

Брайан Трейси

[45 татуировок менеджера](#)

Максим Батырев (Комбат)

[Менеджерами не рождаются](#)

Денни Стригл и Фрэнк Свайтек

Brian Tracy

Management

AMACOM AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION
New York • Atlanta • Brussels • Chicago • Mexico City
San Francisco • Shanghai • Tokyo • Toronto • Washington, D.C.

Брайан Трейси

Менеджмент

Москва

«[Манн, Иванов и Фербер](#)»

2016

Информация от издательства

Издано с разрешения автора
На русском языке публикуется впервые

Трейси, Брайан

Менеджмент / Брайан Трейси ; пер. с англ. С. Кировой. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016.

ISBN 978-5-00057-954-1

Брайан Трейси уверен в том, что успешные руководители — это менеджеры, которые развивали свои способности, добиваясь совершенства на каждом этапе своей карьеры. В этой книге вы найдете инструменты, приемы, методы и идеи для того, чтобы стать более эффективным менеджером и легко подняться по карьерной лестнице с той ступени, на которой вы сегодня стоите, до той, на которой хотите оказаться в будущем.

Книга будет полезна для тех, кто хочет развить управленческие навыки.

Все права защищены. Никакая часть настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения издателя.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс».

© Brian Tracy, 2014.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2016

ВВЕДЕНИЕ

Двести лет назад, с началом индустриальной революции, большая часть мира прозябала в бедности. И сегодня большая часть мира продолжает утопать в бедности. По словам экспертов, за последние две сотни лет мы пережили невиданную технологическую революцию, начиная с изобретения парового двигателя и электричества и заканчивая поразительными технологическими открытиями наших дней. Считается, что высокие технологии существенно сократили число бедных в странах западного мира и обеспечили людям такое благосостояние, о каком в прежние века человечество и мечтать не могло.

Но, увы, это заслуга не технологий. Причина произошедших перемен — не технологическая революция, а революция в области *менеджмента*. Настоящие «виновники» огромного прорыва в развитии общества — менеджеры организаций всех уровней. Технологии следуют за эволюцией менеджмента, а не наоборот.

В этой книге я поделюсь с вами двадцатью одной ключевой идеей, которыми вы можете воспользоваться, чтобы стать более эффективным менеджером. Зачем? За долгие годы труда и учебы я прочел сотни книг, получил ученую степень в области бизнеса и поработал консультантом, тренером и советником в более тысячи крупных корпораций. Каждый год я сотрудничаю с сотнями, а порой и тысячами менеджеров. Я видел немало хороших управленцев и много плохих и обнаружил, что 20 процентов из них, как вы уже, наверное, догадались, добиваются 80 процентов результатов. Это означает, что 80 процентам менеджеров достаются всего лишь 20 процентов результатов.

Моя задача в этой книге — ознакомить вас с инструментами, приемами, методами и идеями, которые помогут вам попасть в верхние 20 процентов. А если вы уже входите в их число, то тот факт, что вы читаете мою книгу, не только подтверждает

ваше право на занимаемое место, но и показывает, что вы не остановитесь на достигнутом. Вы будете учиться, пока не войдете в круг 5 процентов лучших руководителей, а затем не подниметесь на самый верх, куда входит лишь один процент менеджеров.

Неточная наука

Менеджмент — наука неточная. Я заложил основы, выстроил, управлял, а также выводил из кризиса более тридцати компаний и могу вас заверить: готовых рецептов в бизнесе не существует. Не бывает ответов, верных во всех ситуациях. Ключ к успеху менеджера — в обучении и практике. Учиться и практиковаться снова и снова, несмотря на то что абсолютной безупречности вам не добиться, наверное, никогда.

Когда Винс Ломбарди стал главным тренером футбольного клуба Green Bay Packers, его спросили: «Как вы собираетесь менять стиль команды? Пригласите новых игроков или будете внедрять новые методы работы с мячом?»

На что он ответил: «Нет, мы просто доведем владение основными приемами до совершенства».

По моим наблюдениям, успех в менеджменте на 80 процентов зависит от того, как реализуются на практике азы управления — изо дня в день, снова и снова, — хотя в общем объеме управленческих принципов они занимают не более 20 процентов. Эта книга научит вас (или напомнит) о тех 20 процентах ключевых навыков руководителя, которые в корне меняют все.

Если вы будете применять на практике методы, которые используют другие успешные менеджеры, то в считанные дни начнете достигать таких результатов, каких в прошлом добивались за несколько недель или даже месяцев работы.

Кто такой менеджер?

Давайте для начала определим, кто такой менеджер. Менеджер — это человек, который добивается результатов, работая вместе с другими людьми или с помощью других людей. Менеджер — тот, кто делает правильные вещи правильно.

Кого же можно считать блестящим менеджером? Блестящий менеджер умеет добиваться превосходных результатов, последовательно отдавая лучшее, на что он способен, и одновременно помогая другим реализовывать свой потенциал и вносить максимально значимый вклад в успех организации.

Мощь любой компании зависит от качества ее менеджеров, причем всех уровней иерархии. Они и есть «офицерский корпус» армии бизнеса. От того, что они делают и насколько хорошо это делают, зависит успех корпорации в целом.

Высвободите их потенциал

По самым консервативным оценкам, человек реализует на рабочем месте в среднем только 50 процентов своего потенциала, а то и менее — 40 или даже 30 процентов. Хороший управленец создает условия, при которых среднестатистический сотрудник выполняет свои должностные обязанности на уровне 60, 70, 80, 90 процентов, а временами применяет максимум своих способностей, внося тем самым весомый, отнюдь не «средний» вклад в общее дело.

Начиная свою профессиональную карьеру, вы были простым *служащим*, работающим по найму. Если вы проявите себя как хороший исполнитель, будете учиться и следовать инструкциям, то станете расти. Постепенно развиваясь, вы дорастете до положения, когда окажетесь достаточно компетентным, чтобы стать *старшим группы специалистов*. Теперь вы будете отвечать за распределение работы, а также за контроль и проверку ее выполнения другими работниками.

Если вы окажетесь хорошим старшим группы, то продолжите подниматься по служебной лестнице. Именно так повышаются авторитет и статус человека в любой организации. В конечном

счете вы достигнете уровня, позволяющего занять должность *менеджера*. В таком качестве вы будете не просто контролировать работу и людей, за которых отвечаете, но и сможете добиваться гораздо большего, чем обычный служащий.

По мере совершенствования навыков менеджера вы продолжите подниматься вверх по ступеням карьеры. Это означает, что вы будете получать все большую отдачу от своих подчиненных и добиваться более значимых результатов от использования имеющихся ресурсов без увеличения их стоимости.

И наконец, ваш профессиональный путь выведет вас на пост *лидера*. Все лидеры когда-то начинали с низов. Они были хорошими служащими, потом хорошими старшими группы, затем хорошими менеджерами и в конце концов стали лидерами, и теперь сотрудники компании смотрят на них снизу вверх.

Цель этой книги — помочь вам подняться по карьерной лестнице с той самой ступени, на которой вы сегодня стоите, до той, до которой хотите добраться в будущем, причем как можно быстрее. Поймите: настоящих лидеров много не бывает. Никогда в истории человечества не было достаточного количества людей с прирожденным лидерским талантом. Лидеры — это просто менеджеры, которые развили свои способности в высочайшей степени, добиваясь совершенства на каждом этапе карьеры.

Итак, 21 ключевая идея о том, как стать блестящим менеджером.

ГЛАВА 1

Ключ к управленческой эффективности

Отправной точкой в достижении высокой эффективности является постановка вопросов и поиск ответов на них. Не переставайте это делать. Будьте всегда настороже. Отличные менеджеры умеют находить верные ответы на важные вопросы.

Первый и самый важный вопрос: за что вам платят? Для достижения каких результатов вас наняли? Хороший менеджер постоянно задает себе этот вопрос и находит на него актуальный ответ. Вы тоже должны быть в состоянии четко на него ответить.

Хорошие менеджеры всегда ориентированы на результат, а не на процесс или деятельность. Они никогда не упускают из виду основную цель — тот итог, ради достижения которого их взяли на работу.

Еще один вопрос, который поможет не терять бдительности руководителю, стоит задавать себе непрерывно: в чем состоит тот уникальный вклад, который я могу внести? Что именно лично вы, и только вы, способны сделать для своей организации, что, будучи сделано правильно, принесет ей существенную пользу.

Чтобы оставаться на пике своей эффективности, необходимо постоянно размышлять. Как говорил основатель IBM Томас Уотсон: «Думай! Прежде чем приступить к работе, продумай ее в мельчайших подробностях».

Одна из самых важных должностных обязанностей менеджера — думать, прежде чем действовать. Проанализируйте свою работу и спросите себя: почему вы делаете одно, а не другое? Ясно осознайте, чего вы пытаетесь добиться и как именно собираетесь это осуществить?

Какие допущения вы делаете? А что если они не верны? Как вы поступите в таком случае?

И самое важное, нет ли другого, лучшего способа добиться того же самого результата? Что бы вы ни делали сегодня, наверняка существует немало других, более эффективных подходов к достижению тех же целей. Будьте открыты новым идеям.

Чем больше вы будете размышлять над всеми этими вопросами, тем глубже и шире будет ваше понимание и ситуации, и своей работы, а кроме того, тем проницательнее и дальновиднее будут ваши ответы, идеи и прозрения. Именно так вы сможете в короткий срок стать более эффективным управленцем и внести более ценный вклад в успех своей организации.

ГЛАВА 2

Сфокусируйтесь на областях достижения ключевых результатов

Сферы достижения ключевых результатов и есть те самые важные области, в которые вы должны внести наиболее значимый вклад. Именно они являются основным полем деятельности менеджера. Концентрация на областях получения ключевых результатов имеет решающее значение для вашей эффективности, будущего и профессионального успеха в целом.

У менеджера областей получения ключевых результатов семь. Каждая из них важна, но на различных этапах работы постоянно меняющиеся обстоятельства будут выводить на первый план по значимости то одну область достижения ключевых результатов, то другую. Но если вы хотите совершенствоваться и демонстрировать высокоэффективную работу по всем направлениям, то вам придется хорошо знать и держать в поле зрения их все.

Области достижения ключевых результатов

Первая область достижения ключевых результатов в бизнесе — это сфера *потребительских нужд*. Потребителем называется «тот, кто зависит от вас и от кого зависит достижение вами профессионального успеха».

На практике у каждого менеджера есть тройка «клиентов», которых он должен хорошо обслуживать, чтобы сделать успешную карьеру. Первый клиент, чьи потребности вы должны удовлетворять, конечно же, ваш босс. Он ваш самый важный клиент. До тех пор пока начальник доволен вами, пока вы

делаете то, что он от вас требует, можно не бояться потери работы и не переживать о своем будущем.

Времена, когда вы будете ладить с шефом, станут лучшими в вашей деловой жизни. И наоборот, худшими моментами окажутся те, когда вы не сможете находить взаимопонимание с непосредственным руководителем. И в том и в другом случае качество ваших взаимоотношений будет зависеть от того, насколько хорошо вы справляетесь со своей работой и насколько успешно добиваетесь результатов, которые кажутся вашему шефу наиболее важными.

Вам стоит завести привычку регулярно садиться за стол вместе со своим руководителем и выяснять, каких именно результатов он ожидает от вас и в какой последовательности. Особенно полезно это «упражнение» во времена кризиса. Чем яснее вы будете представлять себе ожидания и приоритеты вашего начальника, тем выше вероятность, что вы сможете их удовлетворить своевременно и в рамках отведенного бюджета.

Внешний клиент

Второй клиент, чьи потребности вы обязаны удовлетворять, — это ваш внешний клиент. Иными словами, тот, кто пользуется производимым вами продуктом. Им может быть как покупатель на рынке, так и один из отделов вашей же компании. В любом случае вы должны удовлетворять внешнего клиента, если хотите, чтобы вас считали профессионалом.

Третий клиент — ваши сотрудники. Очень важно поддерживать в них позитивный рабочий настрой и концентрацию на самых важных делах. Только так вы сможете добиться от них максимальной отдачи. В определенном смысле эти люди были вверены вам для того, чтобы с их помощью вы добивались более масштабных и ценных для компании результатов, чем если бы работали в одиночку. Ваша задача — максимизировать продуктивность каждого сотрудника в своем подчинении.

Прибыли и убытки

Вторая область достижения ключевых результатов в бизнесе — *экономические показатели*. Успех компании целиком зависит от них. Менеджеры непрерывно стремятся к одному из двух: либо к повышению доходов, либо к сокращению издержек. Вы и сами как менеджеры постоянно думаете о затратах и сопоставляете их со стоимостью производимой продукции.

Экономические показатели всегда связаны с максимизацией. Менеджер неустанно пытается добиться максимально возможной прибыли на единицу вложенных в то или иное предприятие денежных средств, времени, энергии и эмоций. Иногда людей называют гомо экономикус: ведь они постоянно думают о том, как получить как можно больше в обмен на как можно меньшее.

Фокусировка на качестве

Третья область достижения ключевых результатов в менеджменте — качество. Качество работы во многом предопределяет ваше будущее в бизнесе. Каждый человек, занимающий любую должность в любой компании, оценивается по тому, насколько хорошо он справляется со своей работой и насколько быстро ее выполняет. В любой организации все сотрудники точно знают, кто работает лучше всех, кто — хуже, кто — еще хуже и так далее.

Как определяется качество в вашей профессии, на вашем рынке? Если верить старой поговорке, качеством называется то, что под этим словом подразумевают клиенты.

Полезным можно считать и другое определение этого понятия: качеством называется сочетание предоставляемых вами продуктов или услуг со способом их предоставления.

Стандарты качества, которые вы как руководитель устанавливаете для своих продуктов, услуг и работы в целом, и есть стандарты вашей сферы ответственности. По этой причине следует делать на них особый акцент, обсуждать их

и постоянно поощрять подчиненных думать о том, как можно повысить качество того, что вы все вместе делаете для своих клиентов — как в компании, так и вне ее.

Производить больше меньшими силами и средствами

Четвертая область достижения ключевых результатов в бизнесе — продуктивность. Самые успешные компании используют свои ресурсы эффективно и с умом. Они добиваются более высокого уровня производительности, чем конкуренты, и продолжают непрерывно искать способы, как выпускать продукт быстрее, лучше или дешевле.

Работать над повышением продуктивности — это значит иметь четкие цели, планы и перечни основных операций, а также с неослабевающим вниманием следить за выполнением все большего количества задач за меньшее время. Борьба за рост производительности не имеет конца: ее вы будете вести каждый день на протяжении всей своей профессиональной жизни.

Есть только один ключ к успеху в бизнесе и менеджменте — постоянное и никогда не прекращающееся усовершенствование.

Инновации и креативность

Пятая область достижения ключевых результатов в бизнесе — это сфера инноваций: разработка новых продуктов, услуг и способов ведения бизнеса для удовлетворения неуклонно растущих потребностей клиентов на высококонкурентном рынке.

Инновации требуют создания такой корпоративной культуры, которая стимулировала бы людей к генерированию новых идей. Эти идеи могут касаться улучшения процедур ведения дел и выдвижения новых подходов к бизнесу, разработки новых продуктов, услуг и методов управления

компанией. Один известный топ-менеджер недавно заметил: «Наше единственное устойчивое конкурентное преимущество — это способность учиться и применять новые идеи на практике быстрее соперников».

Apple против Samsung

Одним из лучших примеров силы инноваций может служить продолжающаяся не первый год битва на поле смартфонов между компаниями Apple и Samsung. Когда в 2006 году Apple выпустила свой iPhone, он произвел настоящую революцию в мире мобильных коммуникаций. Всего за год компания продала десятки миллионов штук нового продукта с огромной рентабельностью — почти 50 процентов на единицу товара.

Именно тогда Samsung, производитель потребительской электроники и ноутбуков, решила, что рынок смартфонов предоставляет прекрасные возможности для инноваций и экспансии. Она быстро договорилась с Google об использовании операционной системы Android в своих мобильных устройствах. Всего через год корпорация выпустила на рынок собственную модель телефона и начала конкурировать с Apple, хоть на первых порах и с переменным успехом.

И вот здесь решающую роль сыграли инновации. Apple выводила на рынок новую модель устройства каждые 12–18 месяцев. Samsung же начала предлагать по три — пять вариантов нового смартфона ежегодно. Компания выбрасывала их на рынок, собирала отзывы клиентов и внедряла самые популярные свойства этих продуктов в новое поколение смартфонов — снова и снова.

Всего за пять лет рыночная доля Apple существенно сократилась: с 50 до 12,9 процента в 2013 году. А вот Samsung, благодаря бешеному темпу инноваций и выпуска новых продуктов, перешла из разряда новичков в категорию лидеров: теперь компания держит 69 процентов рынка смартфонов (по состоянию на 2013 год). А Apple хоть и остается на втором

месте, все больше отстает от конкурента и продолжает терять долю рынка. Инновации открывают дверь в будущее.

Взращивайте своих людей

Шестая область достижения ключевых результатов в бизнесе — развитие персонала. Сколько времени и денег вы инвестируете в подготовку и обучение людей, от которых зависит ваш бизнес?

По данным Американского общества по обучению и развитию, компании, входящие в первую двадцатку по таким показателям, как темпы роста и прибыли, инвестируют три и более процентов собственного валового дохода в развитие сотрудников, от которых в первую очередь и зависит увеличение этого самого дохода.

Как отмечалось в одной статье журнала Human Resources Executive, занимающегося вопросами управления человеческими ресурсами, выгода от инвестиций в обучение людей чрезвычайно высока и варьирует от 10 до 32 долларов прибыли на каждый доллар, вложенный в обучение работников компании и совершенствование их профессиональных навыков.

Один день в неделю

Как показывают исследования опыта лучших компаний в разных отраслях, продвинутые организации инвестируют огромные средства в обучение сотрудников. Так, например, Dana Corporation, действующая на исключительно высококонкурентном рынке, раз в неделю закрывает свои заводы на целый день для проведения тренингов. И хотя ее сотрудники работают лишь четыре из пяти дней в неделю, компания постоянно опережает конкурентов по таким показателям, как объем и качество продукта.

Развитие персонала — важнейшее условие роста компании. Почти 85 процентов всех операционных средств, не считая себестоимости реализованной продукции, тратится на зарплаты, премии и бонусы. Решение инвестировать

в сотрудников, в их развитие и совершенствование, — одно из самых мудрых бизнес-решений, которые вы можете принять.

Совершенствование организационной структуры

Седьмая область достижения ключевых результатов в бизнесе — организационное развитие. Вы должны очень много думать над этим и предпринимать активные действия по созданию позитивного и гармоничного организационного климата. Речь идет о тех аспектах бизнеса, которые помогают людям чувствовать себя счастливыми оттого, что они трудятся в этой компании, ощущать себя причастными ко всему, что в ней происходит, а также позволяют им отдавать работе все лучшее, на что они способны.

В прошлом, когда компания объявляла о намерениях провести реорганизацию, это обычно означало, что она попала в затруднительное положение. Сегодня же бизнесу необходимо непрерывно находиться в процессе перестройки, чтобы не отставать от быстро меняющегося мира. В этом смысле реорганизация означает непрерывное движение людей и ресурсов для достижения высочайшего уровня производительности и эффективности. Порой одна небольшая перемена в способе управления бизнесом способна привести к значительному повышению продуктивности и рентабельности.

Итак, мы рассмотрели основные области бизнеса, в которых руководителю необходимо добиваться значительных результатов. Вы должны постоянно спрашивать себя, что вы можете сделать и улучшить в каждой из них. Что входит в число тех 20 процентов ваших обязанностей, которые обеспечивают 80 процентов результатов? В чем состоят те 20 процентов проблем, которые вызывают 80 процентов стресса и неудач в работе? И что можно отнести к тем 20 процентам вашей деятельности, которые позволяют вам воспользоваться

80 процентами возможностей, открывающихся в вашей области?

Отличные менеджеры имеют четкие ответы на эти вопросы. Их внимание постоянно сосредоточено на основных сферах достижения ключевых результатов в бизнесе.

ГЛАВА 3

Определите стандарты продуктивности

После того как вы уточните для себя области достижения ключевых результатов, вашим следующим шагом должно стать определение стандартов эффективности в каждой из них. Как говорил знаменитый бейсболист Йоги Берра, «нельзя поразить цель, которую не видишь».

Вам как менеджеру для максимально эффективного функционирования необходимо задать четкие стандарты продуктивности — и даже стандарты *высочайшей продуктивности* — для каждого вида работы и каждой операции, находящейся в вашей сфере ответственности. Людям нужно точно знать, каких результатов и какого качества вы от них ожидаете.

Эти стандарты должны быть конкретными, измеримыми и привязанными к сроку. Помните: «Что измеряется, то делается».

Когда вы просите сотрудника выполнить некую задачу, вы должны также сказать ему, как именно будете оценивать качество выполнения работы и к какому сроку ожидаете ее завершения.

Наверное, самый большой рывок вперед в области бизнеса, произошедший за последние годы, связан с концепцией менеджмента, основанного на измерениях. Она предусматривает определение конкретных числовых показателей, критериев и стандартов в каждой сфере деятельности компании вплоть до того, сколько раз должен прозвонить телефон, прежде чем трубка будет снята.

Хоторнский эффект

В психологии существует такое понятие, как хоторнский эффект. О нем заговорили в 1928 году после выхода в свет новаторской работы в области производительности труда, основанной на исследовании, проведенном на заводах General Electric в городе Хоторн. Ученые выяснили, что в случаях, когда люди имеют ясное представление о конкретном показателе или цели, они все время сопоставляют свои результаты с этими цифрами и тем самым сознательно или неосознанно повышают свою производительность. Чтобы запустить этот механизм постоянного самосовершенствования, вы и ваши подчиненные должны в первую очередь четко знать конкретные показатели.

Именно достижение и соответствие стандартам продуктивности должно быть той базой, на основе которой выплачиваются денежные премии в вашей организации. Вознаграждение в хорошей компании дается за результаты труда, отличную работу, увеличение продаж и измеримые достижения. Платить нужно за результат.

Как пишет Майкл Лебоф в своей замечательной книге «Величайший в мире принцип менеджмента» (The Greatest Management Principle in the World): «Что вознаграждается, то делается». Ключевой вопрос, который вы должны постоянно задавать себе на работе, звучит так: что именно вознаграждается?

А вы сами поощряете сотрудников за те действия, которых от них требуете? Каждый раз, когда вы будете видеть организацию или подразделение, не справляющиеся со своей работой, можете быть почти уверены, что, если копнуть глубже, выяснится, что в ней стимулируется неправильное поведение.

Неправильные стимулы

В одной фирме, на которую я работал, телемаркетеры получали вознаграждение или премии за каждого потенциального клиента, которого им удавалось уговорить принять участие в торговой презентации услуг компании. Подобная система материального стимулирования приводила к тому, что раз

в месяц организация проводила масштабную презентацию, на которую приходили сотни людей. Однако количество клиентов, покупавших услуги, оставалось очень малым. Менеджеры компании постепенно поняли, что они вознаграждают своих сотрудников не за то, что надо.

И тогда компания изменила компенсационную систему: к базовой зарплате она стала выплачивать комиссионные лишь за реальные продажи приглашенным на презентацию людям. В результате телемаркетеры начали вести себя намного внимательнее и приглашать на презентации только тех потенциальных клиентов, которые готовы были стать покупателями. Продажи компании быстро удвоились, а затем в течение нескольких месяцев удвоились еще раз.

Проверяйте то, что требуете

После того как стандарты будут заданы, вы должны проверять их соблюдение. Отдав поручение и установив критерии его выполнения, договоритесь с сотрудником о регулярных встречах для обсуждения хода работы. Так вы гарантируете себе, что она будет сделана в срок и в соответствии с согласованными параметрами качества.

Подчиненные начинают осознавать значимость своей работы и ценить ее гораздо больше тогда, когда знают: для их шефа она настолько важна, что он сформировал для нее специальные стандарты и регулярно проверяет, насколько точно они соблюдаются. Но можно поступить и по-другому: вместо проведения регулярных проверок отдать поручение и затем переключиться на другие проблемы, предоставляя сотруднику возможность самому, без периодического контроля и оценок, справляться с задачей.

Делегирование не означает сложения полномочий. Даже перепоручив работу кому-то другому, вы остаетесь ответственным за ее успешное выполнение. Однако только тогда, когда вы инспектируете ход работ, люди верят, что задача

достаточно важна и стоит постараться выполнить ее так, как вы от них ожидаете.

Ясность — неперенное условие

Наверное, самое важное условие для успеха в бизнесе и жизни — это во все вносить ясность. В рамках одного исследования тысячи служащих спрашивали: какие качества отличали лучшего руководителя, с которым им когда-либо доводилось работать? Объясняя, почему им легко работалось с этим «идеальным» начальником, подавляющее большинство людей отвечали: «Я всегда знал, чего он от меня ожидает».

Вы обязательно должны вносить предельную ясность во все вопросы, касающиеся областей достижения ключевых результатов и критериев хорошей работы, потому что без взаимопонимания ни вы, ни подчиненные не сможете добиваться высоких результатов. Если вы не будете выполнять свою работу качественно, то не заслужите признания и продвижения по службе. Вам не удастся отличиться на общем фоне. Ваши подчиненные тоже не смогут выполнять свои обязанности на отлично, если не будут знать, что считается отличной работой и как она оценивается.

Самая большая услуга, которую вы можете оказать сотрудникам, — это помочь им предельно четко уяснить, что вы от них требуете и по каким критериям будете их оценивать. Если люди ясно видят цель, которой должны достичь, они часто удивляют вас количеством и качеством своей работы и результатов.

ГЛАВА 4

Сосредоточьтесь свои силы

Однажды во время светского раута, когда Уоррен Баффет, Билл Гейтс и его отец Билл Гейтс-старший беседовали втроем, к ним с вопросом обратился руководитель крупной компании: «Господа, какое качество, по вашему мнению, самое важное для успеха в бизнесе?»

Свидетели этого разговора утверждают, что все три чрезвычайно преуспевающих бизнесмена повернулись к вопрошавшему и ответили почти одновременно: «Концентрация!»

В современном мире, где нас постоянно что-то отвлекает и отрывает от дел — телефонные звонки, голосовая почта, текстовые сообщения, интернет и люди вокруг, — способность целиком и полностью фокусироваться на чем-то одном имеет для успеха решающее значение. На самом деле настоящий успех в жизни всегда приходит с развитием способности концентрировать свое внимание, таланты и время на тех немногих задачах, от которых, по сути, и зависит «удачливость» в делах. Вот почему так важно выявить области достижения ключевых результатов и устанавливать стандарты продуктивности.

Точнее всего тайм-менеджмент можно определить, наверное, как контроль над последовательностью событий.

Ведь весь тайм-менеджмент сводится к постановке и поиску ответа на один-единственный вопрос: какое применение моего времени в настоящий момент полезнее всего? Способность распределять время — это способность контролировать последовательность событий. Менеджеру необходимо уметь ясно представлять себе, что следует сделать в первую очередь, что во вторую, а за что не стоит браться вовсе. Это умение позволяет удвоить, а то и утроить свою продуктивность и продуктивность подчиненных.

Принцип трех

За более чем тридцать лет изучения и преподавания тайм-менеджмента я сделал одно важное открытие: я открыл непреложный принцип, способный в корне изменить вашу жизнь и карьеру. «Принцип трех» гласит: независимо от того, сколько дел вы успеваете переделать за месяц, ваш вклад в бизнес на 90 процентов обеспечивается выполнением всего трех задач.

В данном контексте слово *вклад* важнее всех других вещей, от которых зависит ваш профессиональный успех. Чем значимее этот вклад в достижение общих целей бизнеса, тем больше вас будут ценить.

Три волшебных вопроса

Как определить свою «большую тройку»? Очень просто. Задайте себе *три волшебных вопроса*:

1. Если бы я мог выполнить только одно дело за весь день, то какая именно задача или вид деятельности принесли бы наибольшую пользу моему бизнесу?

Если вы составите и просмотрите перечень всего, что сделали в течение месяца, то та задача, осуществление которой и позволило внести наиболее ценный вклад, наверняка сразу же бросится вам в глаза. Обведите ее кружочком.

2. Если бы я мог выполнить только два дела за весь день, то какое из всех могло бы стать тем вторым самым важным делом, которое принесет наибольшую пользу моему бизнесу?

Обычно этот второй пункт тоже сам бросается в глаза. Не исключено, что вам придется сопоставить несколько точек из списка, чтобы быть абсолютно уверенными в правильности ответа, но чаще всего его нахождение не составляет труда.

3. Если бы я мог выполнить только три дела за весь день, то какое из них стало бы тем третьим самым важным делом, которое принесет наибольшую пользу моему бизнесу?

Я проводил «эксперимент» с поиском ответов на эти вопросы с тысячами и тысячами руководителей и владельцев компаний. И во всех случаях без исключения всего за минуту или две каждый человек предельно четко определял те три самых важных дела, которые он может или должен делать и которые принесут наибольшую пользу ему и его бизнесу.

Принцип трех означает, что все прочие дела, помимо этих трех, попадают в категорию «остальных» 10 процентов. Иными словами, любая другая задача имеет совсем небольшую, если вообще какую-либо, значимость. Большинство руководителей проваливаются потому, что тратят слишком много рабочего времени на выполнение чрезмерного количества задач, не имеющих никакой или почти никакой ценности для них самих и компании. Таким образом, они на практике не вносят никакого вклада в бизнес.

Определите «большую тройку» для других людей

После того как найдете ответы на три главных вопроса для себя лично, помогите каждому из подчиненных определить свою «большую тройку». Если члены вашей команды будут предельно четко понимать, каковы их главные три задачи, и в течение дня станут концентрироваться на их выполнении, продуктивность и результативность их работы резко возрастет, и они смогут внести огромный вклад в успех бизнеса.

Одна из величайших услуг, которые вы можете оказать сотрудникам, — помочь им найти верные ответы на эти вопросы. Только человек, точно знающий свои самые важные задачи, способен на выдающиеся достижения. Только тот, кто будет трудиться над реализацией главных задач и станет делать это хорошо и своевременно, сможет внести тот вклад,

на который способен, за что и получит более высокое вознаграждение и более быстрое продвижение по службе.

Максимальная продуктивность достигается при наличии трех условий: ясности, фокусировки и концентрации. Как только вы поймете, в чем состоят ваши самые главные задачи, вы обязаны целиком и полностью сконцентрироваться на выполнении каждой из них, пока не доведете их реализацию до 100 процентов.

Выполнение задач и есть ключ к успеху на работе и в жизни. А выполнение важных задач — тем более. Доводя их до «победного конца», прежде чем заняться чем-то другим, вы тем самым поспособствуете ускорению своего карьерного роста намного успешнее, чем какими-либо другими стараниями и трудовыми свершениями. (Пожалуйста, прочтите также мою мини-книгу о тайм-менеджменте¹ — из нее вы почерпнете множество идей, использование которых позволит вам существенно повысить свою продуктивность, эффективность и результативность.)

ГЛАВА 5

Ключевые функции менеджмента

Успех или провал любого руководителя зависит от нескольких главных, можно сказать, жизненно важных функций менеджмента. Идея «жизненно важных функций» позаимствована из области медицины и физического здоровья. Оказывается, иногда очень полезно взглянуть на свою работу и карьеру под таким необычным углом.

Представим себе, что вы отправились к врачу, чтобы пройти полный медицинский осмотр. И он сообщил вам, что у вас есть несколько потенциальных проблем: лишний вес, высокое кровяное давление, возникшие из-за того, что вы не занимаетесь физкультурой, питаетесь неправильно и имеете вредные привычки.

Если вы хотите быть по-настоящему здоровым, вам придется кое-что предпринять и изменить для восстановления каждой из этих функций организма. Сами по себе жизненные функции описываются такими показателями, как частота ударов сердца, температура, кровяное давление, активность мозговых волн, мышечное напряжение и другие. Каждая функция организма — жизненно важна. Сбой в любой из них может служить клиническим симптомом жизни или смерти. Если одна из жизненных функций организма окажется «на нуле», это будет означать, что с клинической точки зрения вы мертвы.

Вооружившись полученной информацией, вы решаете изменить образ жизни и привычки. Для начала обещаете себе ежедневно совершать получасовую прогулку, что составляет примерно 210 минут ходьбы в неделю — идеальное количество минут, которое нужно проводить в движении, чтобы наслаждаться отменным физическим здоровьем. Но когда вы начинаете двигаться по 30 минут в день, чтобы избавиться

от лишнего веса, это сказывается на частоте вашего пульса, давлении, мышечном тонусе и даже мозговой активности. Каким образом? Да самым положительным! Улучшая одну функцию, вы одновременно начинаете улучшать и все остальные.

То же самое происходит и в менеджменте. Совершенствуясь в одной важной управленческой функции, вы повышаете свои показатели и в других областях. Концентрируясь на улучшении одного отдельно взятого менеджерского умения, вы одновременно начинаете развивать и остальные навыки управленца.

Думая о том, как повысить свое мастерство в одной области, вы начинаете лучше понимать и чувствовать, как можно самосовершенствоваться и во всем остальном, чем вы занимаетесь. На практике возникает мультипликативный эффект, который может быстро привести к целостному улучшению ваших навыков и умений и повышению ценности того вклада, который вы вносите в дело компании.

Жизненные функции менеджмента

В менеджменте семь жизненно важных функций. Чтобы выполнять свою работу блестяще, руководитель должен демонстрировать достаточно высокий уровень владения каждой из них. Игнорирование хотя бы одной может привести к провалу.

Планирование

Планирование — первая из важнейших функций. Умение составлять планы — ключевое для менеджера. Способность заранее тщательно спланировать все, что нужно сделать, позволяет достичь гораздо более высоких результатов, нежели можно было бы добиться, работая без плана.

Правило успеха в менеджменте требует «думать на бумаге». Записывайте все свои задачи и четко формулируйте цели,

которые мечтаете реализовать. Составляйте подробные списки шагов, которые нужно предпринять для достижения этих целей. Создавайте перечни необходимых действий в хронологическом порядке, чтобы получить «рецепт», или алгоритм, которому можно следовать шаг за шагом.

Уже давно замечено, что действие без плана неизбежно ведет к провалу. И наоборот, действия, которым предшествовало тщательное планирование, обязательно станут успешными. Умение планировать очень важно для каждого руководителя, и, к счастью, со временем и практикой его можно развить.

Кстати, у вас есть четкий письменный план всего, чего вы хотите достичь? И еще вопрос: в курсе ли ваших планов все те люди, чья помощь вам понадобится? Они себе ясно представляют, какую роль им придется сыграть в процессе претворения этих планов в жизнь?

Чем яснее будет их представление о ваших целях и своей роли в их достижении, тем быстрее они примутся за работу и тем лучше ее выполнят.

Организация

Вторая жизненно важная функция менеджмента — организация. После того как план составлен, для его претворения в жизнь необходимо привлечь соответствующих людей, деньги, ресурсы и инструменты.

Все хорошие руководители блестяще справляются с функциями планирования и организации. Они способны аккумулировать и координировать деятельность множества людей и реализовывать необычайно сложные задачи.

Например, во время подготовки Олимпийских игр в Лос-Анджелесе в 1984 году наступил настолько сложный момент, что, казалось, крупных финансовых потерь не избежать. То же самое произошло и во время подготовки к Зимним Олимпийским играм в Солт-Лейк-Сити в 2002 году.

И тогда возглавить организационный комитет в Лос-Анджелесе пригласили председателя объединения

бейсболистов-профессионалов Питера Уэбберота, а в Солт-Лейк-Сити — Митта Ромни, кандидата от Республиканской партии на президентских выборах 2012 года.

В обоих случаях эти исключительно талантливые руководители незамедлительно принялись за планирование, организацию и координирование действий десятков тысяч людей, находящихся нередко на огромном расстоянии друг от друга. Они взялись за обдумывание и проработку миллиона деталей, и им удалось вытащить города-организаторы из финансовой трясины. Благодаря менеджерскому таланту обоих Игры не просто обошлись без крупных финансовых потерь, но даже принесли значительный доход и обернулись огромным успехом, по мнению участников и зрителей.

И опять-таки, ключом к хорошей организации служит привычка «думать на бумаге». Обсудите, что должно быть сделано, со всеми, от кого зависит выполнение плана. Чем больше времени вы выделите на планирование и организацию работы, прежде чем приступите к действиям, тем выше вероятность, что эти шаги увенчаются успехом. По данным многих исследований в области тайм-менеджмента, каждая минута, потраченная на планирование, экономит десять минут на выполнение работы или получение желательных результатов. В бизнесе вам не грозит опасность оказаться сверхподготовленным.

Поиск лучших людей

Третья из главнейших функций менеджмента — это комплектование штата, или подбор персонала. От способности выбирать правильных людей во многом зависит, сможете ли вы достичь поставленных целей и, соответственно, добиться успеха как руководитель. Нередко один слабый или некомпетентный работник на ключевой должности способен привести к провалу все предприятие. Наверняка вы регулярно замечаете в финансовой прессе публикации о топ-менеджерах, которые

принимали неправильные решения и чуть не обанкротили свои корпорации.

Чтобы сделать свой самый ценный вклад в бизнес, вы должны проводить интервью и нанимать на работу только самых лучших специалистов, одновременно освобождаясь от тех, кто не способен достаточно хорошо трудиться и добиваться поставленных целей.

К счастью, все менеджерские умения *можно развить*. Учась и практикуясь, вы приобретете и такое важное качество, как умение выбирать лучших из лучших. Одна эта способность позволит вам добиваться во столько раз больше результатов, сколько людей вы наймете. Таким образом, вы существенно повысите свою продуктивность и эффективность.

Делегирование

Четвертая жизненная функция — делегирование полномочий. Отточив свое мастерство в выполнении этой важнейшей управленческой функции, вы сможете добиваться от подчиненных максимально высоких результатов.

К счастью, умению делегировать тоже можно научиться, и вы обязаны сделать это, чтобы максимизировать продуктивность людей, входящих в вашу команду.

Контроль за ходом работ

Пятая важнейшая функция в менеджменте — это осуществление надзора. Для его успешного проведения необходимо сделать так, чтобы люди ясно представляли себе, чего вы от них хотите и по каким стандартам будете оценивать их труд. Далее вам следует регулярно проверять их, чтобы убедиться: выполнение проекта идет с соблюдением графика и в соответствии с согласованными ранее стандартами.

Когда подчиненные знают, что их работа для вас действительно важна — раз вы их регулярно проверяете, — они

с большей вероятностью будут вкладывать в нее все свои силы и выполнят ее в срок.

Поддержание информированности сотрудников

Шестая ключевая функция — предоставление информации. Наверняка вам знакомо выражение: если в лесу упало дерево, но никто этого не видел и не слышал, то, как знать, действительно ли оно упало?

Допустим, вы выполнили работу на отлично или же у вас возникли проблемы и трудности; что бы ни произошло, очень важно, чтобы окружающие об этом узнали — как о хорошем, так и о плохом.

Позаботьтесь о том, чтобы коммуникация между вами и вашим шефом проходила без сбоев и искажений. Введите в практику регулярно встречаться с ним один на один и подробно информировать его о том, чем вы занимаетесь и как идут дела.

С руководителями следует придерживаться принципа «Никаких сюрпризов!», особенно в случае возникновения неожиданных трудностей и неудач. В детстве нам говорили: «Если попадешь в переделку, раструди новость первым». Иными словами, беги домой и первым расскажи родителям, что брошенный тобой камень попал в соседское окно. Не допусти того, чтобы они узнали о случившемся от чужих людей и были вынуждены проводить с тобой воспитательную беседу.

На работе также важно донести новость до босса первым, чтобы информация, которая неизбежно поступит к нему из другого, возможно, враждебного вам источника, не застала его врасплох.

Помимо этого, важно наладить коммуникацию и с коллегами и сослуживцами, и с людьми, находящимися у вас в подчинении, которым нужно знать, что вы делаете, для выполнения работы на достаточно высоком уровне.

Третья область коммуникации охватывает ваших сотрудников. Придерживайтесь политики открытых дверей. Сообщайте коллективу все, что происходит: и хорошее, и плохое, и даже ужасное. Как показывает ежегодно проводимое исследование американской организации Great Place to Work, довольные своим местом работы сотрудники часто подчеркивают, что им доставляет особое удовольствие всегда быть в курсе всего происходящего в компании.

Визуально или вербально?

В ответе на этот вопрос кроется ключ к хорошей коммуникации. Одни люди воспринимают информацию лучше, когда она подана в визуальной форме, другие — в вербальной. Одни любят видеть все «черным по белому», другие — воспринимать на слух. Вам следует выяснить, какую форму донесения сведений предпочитает ваш шеф, и позаботиться о том, чтобы он всегда получал любые данные именно в таком виде.

Несколько лет назад мне довелось работать на владельца крупного конгломерата предприятий и фирм. Еженедельно я встречался с ним, чтобы отчитаться о проделанной работе. Я составлял перечень вопросов, которые хотел бы с ним обсудить, и во время беседы проходил их по очереди.

Но через несколько недель я заметил, что начинаю все больше раздражать его. Он нервничал и придирался, не скрывая своей неудовлетворенности и неодобрения.

И однажды меня осенило: он визуал, а я даю ему информацию в устном виде! Этого мне было достаточно. Я начал составлять для моего работодателя письменные повестки дня наших с ним бесед и дополнять их необходимой для обсуждения очередных вопросов информацией. С того момента я ни разу больше не встречался с ним, не подготовив для него заранее отчет на бумаге, который он мог подержать в руках, повертеть и почитать, пока мы с ним разговариваем. Всего за неделю мои проблемы с боссом исчезли и больше никогда не возникали.

Собираясь отчитаться о проделанной работе или обсудить какие-то вопросы со своими начальниками, коллегами или подчиненными, изложите информацию на бумаге и вручите им при встрече. Пусть у людей будет возможность ознакомиться с текстом в письменном виде, даже если вы собираетесь объяснить им все вслух. Таким образом вы получите гарантию, что все поймут ваши слова.

Установка четких стандартов

Седьмая жизненно важная функция менеджмента — это измерение результатов. Как я уже говорил, вы должны установить четкие стандарты выполнения работы, чтобы каждый сотрудник точно знал, как будет оцениваться его труд.

Вы наверняка слышали фразу: если что-то нельзя измерить, то им нельзя управлять. Заставьте себя и свою команду измерять все, что вы делаете. К счастью, практически любая бизнес-деятельность подлежит измерению, обычно финансовому. Но даже если ее нельзя оценить в деньгах, то можно измерить в других числовых показателях. Ваша задача — помочь людям выбрать правильную систему измерения их труда в той или иной области, а затем сосредоточиться на выполнении и перевыполнении установленных показателей.

В конце разговора с сотрудником, после того как вы обсудите все детали выполнения работы, всегда задавайте следующий вопрос: «Как мы будем измерять успешность реализации задачи?» Убедитесь, что всем подчиненным известно, какими показателями вы будете пользоваться, чтобы они четко знали, к чему стремиться.

Резкое повышение продуктивности

Чтобы повысить собственную эффективность как менеджера и существенно развить свою способность добиваться результатов, вам необходимо применить «концепцию

жизненных функций» к задаче улучшения своих управленческих умений.

Для начала оцените себя в каждой из перечисленных областей или функций менеджмента по шкале от 1 до 10, где единица — самая низкая, а десятка — самая высокая оценка. Итак, насколько хорошо вы справляетесь с планированием? С организацией? С подбором людей? И так далее.

Будьте честны с собой. По одним показателям ваши оценки будут выше, по другим — ниже. По сути, это не важно. Важно то, какими они станут. Именно будущее нас интересует больше всего.

Какую бы оценку вы себе ни поставили в каждой области, примите ее за базовый уровень 1,0. Это ваша отправная точка. Теперь перед вами стоит цель — в течение следующих 12 месяцев улучшить свою продуктивность всего лишь на 10 процентов.

Если вы будете улучшать свои показатели на 10 процентов каждые 12 месяцев, то что получится в итоге?

Повышение продуктивности мультиплицируется

Ответ на заданный вопрос таков: вы получите рост не в арифметической, а в геометрической прогрессии. То есть не простое прибавление результатов, а их умножение. Рост вашей продуктивности будет повышаться в несколько раз.

Если вы улучшите свои показатели в области планирования на 10 процентов, то в конце года сможете поставить себе 1,1 балла — при исходном значении 1,0. Иными словами, в этой сфере вы станете работать на 10 процентов лучше. При этом добиться подобного прогресса можно практически мгновенно: просто начните больше думать о планировании и записывать на бумаге свои решения, прежде чем приступить к работе.

Итак, если вы станете на 10 процентов эффективнее в каждой области, это будет означать, что в конце года по каждому

показателю вы получите 1,1 балла.

Но мы имеем дело с геометрической прогрессией, следовательно, каждый из показателей улучшения умножается на каждый другой показатель. На практике улучшение в каждом направлении усиливает улучшение в любом другом. В итоге вы будете совершенствоваться намного быстрее, чем до сих пор считали возможным.

Если вы станете на 10 процентов эффективнее справляться с планированием и на 10 процентов — с организацией, помножьте 1,1 на 1,1 и получите общее улучшение продуктивности в 1,21. Если вы на 10 процентов повысите каждый показатель, то, умножая его на 1,1, получите рост продуктивности, соответственно, в 1,33, 1,46, 1,61, 1,76 и, наконец, в 1,94 раза. И все это благодаря тому, что за 12 месяцев вы стали на 10 процентов лучше работать в каждой области.

Закон накопления

Данное явление часто называют принципом прогрессивного совершенствования. Японцы используют для его описания термин «система кайдзен». Другие именуют его законом накопления.

Постепенно работая в течение 12 месяцев все лучше и эффективнее в каждой из вышеперечисленных семи областей, вы в итоге улучшите управленческие качества не на 10 процентов. На практике вы удвоите свою продуктивность и результативность. А теперь представьте, что это повторится и в следующем году, и в следующем... Становясь из года в год все лучше — понемногу, но стабильно и непрерывно, — вы умножите свои результаты в несколько раз по сравнению с усилиями, которые будете вкладывать в работу.

Многие руководители усвоили рекомендуемый нами подход и смогли повысить свои результаты в собственной зоне ответственности в два раза всего за 30 или 60 дней.

Нам также известно, что если за год ваши продуктивность, эффективность и результативность вырастут в два раза, то

и ваши доходы вскоре догонят темпы роста вашего вклада в бизнес. Почему некоторые менеджеры зарабатывают гораздо больше, чем другие? Ответ очевиден: они постоянно стремятся быть лучше и лучше в каждой важной области своей работы и таким образом мультиплицируют свои достижения, быстро превращаясь в наиболее высоко ценимых людей в компании.

Вам необходимо сегодня же дать себе слово совершенствоваться в каждой жизненно важной функции менеджмента и посвятить себя постоянному и непрекращающемуся саморазвитию в каждой области.

ГЛАВА 6

Управление по задачам

Управление по задачам — эффективнейший инструмент, который, будучи применен в отношении правильных людей и в правильных ситуациях, позволит вам резко повысить как собственную результативность, так и результативность своей команды. Большинство менеджеров, однако, не используют его или делают это неправильно и не к месту.

Применяется управление по задачам в отношении грамотных сотрудников, доказавших свою способность превосходно исполнять поручения. Итак, у вас есть работа, которую необходимо выполнить. Вы привлекаете работника, который, как вы знаете, прекрасно с ней справится. Речь может идти о достижении определенного уровня продаж, разработке и реализации важного проекта или целостной реорганизации отдела или департамента. Вот с такими людьми можно заниматься управлением по задачам.

Помните: успешное выполнение задач — пропуск к ускоренному продвижению в бизнесе. Способность спланировать и организовать реализацию задачи или проекта до конца и на должном уровне — важнейшее управленческое умение, которое вы можете в себе развить.

Ясность — ваш друг

Когда дело доходит до управления по задачам, ясность — ваш лучший друг. Выбрав сотрудника, которому можно поручить выполнение работы, договоритесь с ним, что именно он должен сделать и как будут измеряться полученные результаты. На этом этапе нередко приходится все долго и подробно обсуждать, пока для вас обоих не наступит полная ясность во всем и вы оба не согласитесь с формулировкой задачи и методами оценки ее выполнения.

Несколько лет назад мой босс попросил меня заняться проектом развития одного земельного участка, находящегося на окраине небольшого городка в 480 километрах от нашего офиса. Во мне разгорелись и жажда работы, и амбиции, и я немедленно взялся за дело.

На следующий день я полетел в ближайший к объекту крупный город, затем на автомобиле добрался до места и осмотрел недвижимость, купленную компанией. В таком виде она не имела никакой ценности. Мне предстояло превратить ее в строительную площадку и продать. Именно в этом и состояла моя работа. Надо сказать, подобными проектами я прежде никогда не занимался.

Мой шеф, блестящий бизнесмен, купил эту землю у агента по операциям с недвижимостью, ориентируясь по карте земельных участков. Он никогда не бывал в этом городе и ни разу не видел само землевладение, когда обратился ко мне и поручил превратить «голое поле» в жизнеспособную финансовую инвестицию.

Мне не терпелось взяться за «учебу». Я задавал вопросы всем и каждому, все брал на заметку, а затем сопоставлял свои записи. После этого нанял опытных инженеров, которые дали мне хороший совет и познакомили с другими экспертами в различных областях. В итоге за 18 месяцев я смог завершить разработку плана развития землевладения. Земля была поделена на участки и улицы так, чтобы на ней поместились 335 домов, технопарк и торговый центр.

С этим планом на руках я начал работать с муниципальным советом, чтобы получить от него одобрение, а еще договорился с проектной фирмой о прокладке всех подземных коммуникаций и строительстве дорог. И в конце концов продал все участки в землевладении девелоперам, которые затем построили там жилые кварталы, промышленный парк и торговый комплекс с множеством магазинов.

Управляйте, имея ясную цель

Самое интересное в этой истории — помимо всего того, чему я научился, а также того, что я принес своей компании прибыль в размере свыше трех миллионов долларов, — состоит в том, что мой шеф так ни разу и не побывал на месте. Всю ответственность за выполнение сотен дел, необходимых для превращения этого землевладения в успешный проект, он возложил на меня — целиком и полностью. Он был мастером в управлении по задачам.

После того как вы договоритесь со своим сотрудником о работе, которую необходимо выполнить, следует условиться о критериях и стандартах оценки и измерения результатов, а также о графике их достижения и завершения проекта. И опять-таки конкретные детали подлежат обсуждению, согласованию и даже изменению впоследствии, если поступит новая информация.

Оставайтесь доступными

На следующем этапе управления по задачам от вас требуется оставаться доступным для человека, которому вы дали поручение. Дайте ему ясно понять, что вся ответственность за работу лежит на нем, но, если ему понадобится помощь или содействие, он всегда, в любое время, может рассчитывать на вас.

Затем предоставьте сотруднику полную свободу действий. После того как вы договорились об итоговом результате, или конечной цели проекта, позвольте человеку самому выбирать методы и инструменты и реализовывать собственные идеи о способах достижения задуманного. Даже если вы будете считать, что можно было бы или следовало бы все сделать по-другому, дайте подчиненному карт-бланш на поиски креативного решения всех вопросов, которые возникнут по мере реализации проекта. Смело делитесь с ним своими идеями и советами, но предоставьте максимальную свободу для выполнения задания по-своему.

И наконец, договоритесь заранее о графике промежуточных проверок хода работ — например раз в неделю, или две недели, или же раз в месяц. Чем значимее переданная вами задача, тем важнее регулярный контроль: только так вы можете быть уверены, что работа идет по графику и остается в рамках отведенного бюджета.

Умножайте свой вклад

Система управления по задачам — мощный инструмент мультиплицирования результатов путем передачи важных проектов или сфер ответственности опытным сотрудникам. Возлагая полную ответственность за реализацию того или иного проекта на подчиненных, вы помогаете им расти, становиться компетентнее и увереннее в себе. Все успешные руководители отлично владеют этим методом. Он позволяет им достигать гораздо большего, чем обычно удается среднестатистическому менеджеру.

ГЛАВА 7

Управление по отклонениям

Управление по отклонениям — отличный метод экономить свое время и развивать сотрудников. Вот как он работает: после того как вы дали поручение и внесли ясность в вопрос о его конечной цели, а также крайнем сроке и методах оценки выполнения работы, скажите подчиненному: «Обращайся ко мне, только если что-нибудь пойдет не так, как мы договорились». В управлении по отклонениям лучшая новость — это отсутствие новостей. Если от сотрудника ничего не слышно, значит, вы можете смело полагать, что все идет по плану.

Метод управления по отклонениям можно использовать в самых разных областях. Например, когда я разговариваю по телефону или обмениваюсь электронными сообщениями с кем-то, кто не уверен, что успеет прибыть вовремя на встречу, я говорю: «Давай будем действовать по методу управления по отклонениям. Договариваемся встретиться в четверг в 15 часов. Если что-нибудь пойдет не так и ты не сможешь приехать, позвони мне, и мы назначим более удобное время. Но если от тебя не будет вестей, то я буду считать, что мы встретимся именно в назначенный час».

Такой подход дает людям максимальную свободу, избавляет их от игры в телефонные кошки-мышки и необходимости постоянно быть на связи. Он также позволяет вам продемонстрировать высокий уровень доверия в способность другого человека справиться с работой самостоятельно.

Свобода и ответственность

Свобода и ответственность — два лучших мотивационных фактора в бизнесе. Особенно они сильны в комбинации. Каждому человеку хочется наслаждаться максимально большой

свободой при исполнении служебных обязанностей. В то же время ощущение ответственности за успешное выполнение задачи способно повысить самооценку сотрудника и его чувство уверенности в себе. Хорошо, когда свобода и ответственность идут рука об руку.

Как руководитель вы можете мультиплицировать свои достижения столько раз, сколько людей в вашем подчинении способны выполнять задачи «от» и «до» без вашего участия и контроля. Не переставайте искать возможности для применения методов управления по задачам или по отклонениям, или же обоих методов одновременно — так вы сможете запустить выполнение задач в «автоматическом режиме».

Чем больше работы вы переложите на плечи других людей без необходимости самому тратить на это силы и время, тем большего добьетесь. Вместе с тем расширится круг ваших возможностей для реализации тех задач, с которыми можете справиться только вы, — тех задач, выполнение которых крайне важно для вашего успеха в настоящей должности.

ГЛАВА 8

Делегируйте задачи эффективно

Эффективное делегирование разных задач — жизненно важное умение в менеджменте. От него зависит ваш успех как руководителя. Делегирование является одновременно и наукой, и искусством. Овладение им знаменует собой переход от состояния, когда ваши результаты определяются тем, что вы можете сделать лично, к тому, что вы можете контролировать. Делегирование можно сравнить с применением знака умножения в бизнесе: вы научитесь раскрывать и использовать потенциал других людей в полной мере.

Отправной точкой в процессе делегирования является внесение полной ясности в задание, которое необходимо выполнить. В чем точно состоит работа? Как будет измеряться ее результат? К какому сроку она должна быть завершена? Какими способностями, навыками и умениями должен обладать сотрудник, чтобы справиться с порученной задачей блестяще?

Выберите подходящего человека

На втором этапе процесса делегирования вам необходимо выбрать подходящего человека, которому можно доверить решение конкретной задачи. Вопрос выбора зачастую является вопросом оценки, опыта и вдумчивости. Выбор сотрудника для выполнения работы во многом предопределяет качество конечного результата. Более того, от этого зависит наличие или, наоборот, отсутствие результата, иными словами, добьетесь вы успеха или потерпите поражение.

В делегировании очень важно внимательно сопоставлять требуемые для реализации проекта способности исполнителя с имеющимися умениями подчиненного. Справится ли этот

человек с поручением? Обладает ли он необходимыми навыками и опытом для отличного выполнения работы?

Если речь идет о небольшой задаче, то не так важно, насколько хорошо она будет выполнена. В такой ситуации можете не предаваться долгим размышлениям и поручить задание кому-нибудь из младших сотрудников. Некоторые виды работ настолько просты, что с ними легко справится даже среднестатистический человек с ограниченными знаниями и опытом.

Но если проект важный, вам необходимо выделить время и обдумать, какие умения и опыт понадобятся сотруднику для его реализации. Затем следует также поразмышлять над тем, кому именно из подчиненных можно было бы доверить задачу. Одна из крупнейших ошибок, которые менеджеры допускают в процессе делегирования, — это поручение работы человеку, который не имеет нужных знаний, навыков, способностей или мотивации для ее выполнения.

Объясните, каких именно результатов вы ждете

Делегируя задачу, объясните, какие результаты вы ожидаете получить и почему они вам необходимы. В этом деле вопрос «почему» важнее вопроса «как». Если сотрудник будет знать, почему вы хотите, чтобы работа была выполнена именно так, а не иначе, или почему она настолько важна, он сможет проявить гораздо бóльшую гибкость при принятии решений и достижении желаемых результатов.

Поощряйте подчиненных «думать на бумаге», записывая все свои мысли. Когда я был молодым руководителем, то имел привычку вызвать к себе сотрудника, дать ему какое-нибудь поручение, спросить, все ли ему понятно, и затем поблагодарить, решив, что теперь работа наверняка будет выполнена.

И постоянно удивлялся, когда пару дней спустя выяснял, что еще ничего не сделано для решения данной задачи или что подчиненный делает что-то совсем не то и не так, как мне хотелось. Оказывалось, что сотрудник не имеет ясного представления о том, чего я хочу, к какому сроку мне это нужно и как я буду оценивать его труд, хотя я все объяснил во время нашего первого разговора, когда, собственно, и давал поручение.

Напишите все на бумаге

И тогда я изменил подход к делегированию. Впредь, вызывая сотрудника, я требовал, чтобы он пришел с ручкой и бумагой. Предполагалось, что, пока я буду объяснять задачу, подчиненный будет записывать то, что я говорю.

После нескольких минут обсуждений предстоящей работы, во время которых сотрудник делал заметки, я просил его пересказать написанное и своими словами объяснить мне, какую именно работу я прошу его выполнить.

И нередко я с удивлением обнаруживал, что его описание данного мной поручения частично или полностью расходится с тем, как я сам это вижу. А ведь он записывал с моих слов и не раз отвечал утвердительно на мои вопросы о том, все ли ему понятно.

Избегайте недоразумений

Когда вы даете поручение устно, а не в письменном виде, возникает огромная вероятность недоразумений. К тому времени, когда собеседник вернется к своему рабочему месту, он полностью забудет ваши слова о том, что и как именно должно быть сделано.

После того как договоритесь с подчиненным о предстоящем выполнении задачи, можете объяснить ему, как именно вы видите процесс ее реализации, исходя из собственного опыта. Иными словами, опишете предпочитаемый вами метод.

Но предпочитаемый не означает единственно возможный. Вы просто даете общие направления деятельности, а не требуете слепого подчинения.

Только обсудив работу и получив от подчиненного точное описание того, что именно вы от него хотите, можете быть уверены, что вы оба понимаете задачу одинаково хорошо. Вот теперь можете переложить на него всю ответственность за ее выполнение.

Делегируйте задачу целиком

После того как вы делегировали задачу и ваш сотрудник показал, что понимает ваши ожидания и требования, скажите ему, что теперь вся ответственность за выполнение работы лежит на нем на все 100 процентов.

Очень важно делегировать задачу целиком, а не частями. За ее реализацию обязан отвечать один человек и контролировать ход работ тоже должен один. Вам следует освободить сотрудника от необходимости при выполнении поручения зависеть от других людей или искать помощь и поддержку с их стороны.

Полная ответственность за выполнение работы, как правило, помогает подчиненным раскрыть себя и буквально расцвести. Когда вы поручаете человеку выполнить задачу целиком и возлагаете на него всю ответственность за нее, он приобретает сильную мотивацию уложиться в срок.

Не вмешивайтесь и не забирайте задачу обратно

Противьтесь искушению заглядывать сотруднику через плечо и периодически проверять, как у него идут дела. Не поддавайтесь соблазну постоянно предлагать идеи и советы о том, как лучше выполнить работу. Не уступайте своему желанию вмешаться. Дайте подчиненному задание и выразите

ему полное доверие, а также докажите свою убежденность в его способности реализовать проект, как было условлено.

Не отзывайте задачу обратно. Иногда вы можете временно «забрать» проект у подчиненного, договорившись, что выполните определенные операции, чтобы помочь ему, после чего он сможет продолжить работу. Кто отвечает за завершение задачи, тот и есть ее «хозяин».

Если подчиненный попросит вас позвонить кому-нибудь от его имени, или добыть для него какую-то информацию, или осуществить другую операцию, необходимую для выполнения порученной работы, это будет означать, что он тем самым перепоручил свое задание вам. Теперь он не обязан что-либо делать, пока вы не выполните свою часть работы. Он может вернуться к себе в офис и играть в компьютерные игры до тех пор, пока вы не сделаете то, что пообещали. Не допускайте подобного.

Регулярно проверяйте ход выполнения задачи

И наконец, составьте график встреч для анализа хода работ по выполнению порученной задачи. Именно эти регулярные встречи позволят вам быть в курсе происходящего. Точно так же как врач проверяет пульс пациента, вы сможете держать руку на «пульсе» событий, систематически спрашивая сотрудника о том, как идут дела.

Такие регулярные встречи крайне важны, так как они позволяют получать информацию о том, насколько хорошо сотрудник справляется с поручением и подходит ли оно конкретно ему. Иногда вы будете вынуждены признать, что способности подчиненного не соответствуют делегированным ему полномочиям. Он может искренне хотеть выполнить ваше задание, но просто не будет знать, как это сделать.

Если задача оказалась не по плечу

Пару раз за мою бытность менеджером, обсуждая новый проект с членом своей команды, я просил сотрудника подготовить для меня примерный прогноз, или *баланс-проформу*, по проекту, продукту или услуге.

Баланс-проформа — это прогностический финансовый отчет, в котором учтены предполагаемые расходы, доходы и прибыль от конкретного проекта. Таким образом, этот документ позволяет оценить жизнеспособность идеи.

Однажды ко мне на работу поступил выпускник колледжа со степенью магистра делового администрирования. Я дал ему файл с информацией о проекте и попросил к концу недели подготовить по нему баланс-проформу. В пятницу я зашел к молодому сотруднику и спросил, готов ли документ.

До сих пор помню его взгляд, полный боли и смущения, когда он ответил: «Честно говоря, я не знаю, что такое баланс-проформа».

Когда я объяснил значение этого термина, он быстро все понял, сразу взялся за работу и через пару часов представил мне готовый документ. Эта история научила меня тому, что нужно быть терпеливее, когда даешь поручение, особенно если оно сопряжено с требованиями или содержит слова, которые могут быть незнакомы человеку.

Нередко бывает так, что работа, которую вы поручили сотруднику, оказалась ему не по плечу. Чтобы выполнить ее, он должен прыгнуть выше головы. В такой ситуации необходимо реструктурировать задачу, разделить ее на несколько этапов, дать человеку дополнительные данные или ресурсы или найти кого-то, кто выполнит часть работы, которую данный сотрудник не способен осуществить самостоятельно.

В некоторых случаях для реализации задачи могут потребоваться разные умения и навыки в различных сферах деятельности. Не исключено, что тот, кому вы хотите поручить работу, обладает большинством из них, но в одной из областей все же недостаточно компетентен. В таком случае вы можете снять с него ответственность за конкретную операцию и переложить ее на другого, более подготовленного сотрудника.

ГЛАВА 9

Готовьте высоко- эффективных работников

Одна из основных обязанностей менеджера заключается в подготовке высокоэффективных работников для компании. Позитивно настроенные, высоко мотивированные и целиком поглощенные работой люди гораздо более продуктивны, нежели среднестатистический штатный служащий. Они работают больше и лучше, они креативнее и изобретательнее во всем, что делают.

Процветают обычно те организации, в которых сотрудники счастливы и находятся в отличных взаимоотношениях с руководителями. Если люди любят свое дело, чувствуют себя комфортно на рабочем месте, они трудятся намного лучше и добиваются больше.

В основе максимальной производительности лежит чувство собственного достоинства, меру которого можно определить, ответив на вопрос «Насколько вы себе нравитесь?».

Чем сильнее человек себе нравится и чем больше себя уважает, тем лучше он работает. А чем лучше он относится к себе, тем лучше его отношение к другим людям и тем легче ему сработаться с командой. Чем больше человек себе нравится, тем он увереннее и компетентнее и тем лучше он справляется с поставленными задачами. Все, что вы делаете для повышения чувства собственного достоинства своих сотрудников, способствует и повышению количества и качества труда вашей команды.

Каждый человек хочет быть в жизни (профессиональной и личной) победителем. А как он может обрести это чувство? Очень просто: *став победителем.*

Ваша задача — организовать работу таким образом, чтобы люди чувствовали себя победителями большую часть времени.

Как только у человека возникает такое чувство, его самоуважение тут же повышается, и он отдает работе и компании все лучшее, на что способен.

Помогите сотрудникам раскрыть свой потенциал

По мнению психологов, существует семь основных факторов мотивации, которые менеджер может задействовать, чтобы улучшить мнение подчиненных о самих себе, повысить их чувство собственного достоинства, а также производительность труда.

Первый мотивационный фактор — это вызов. Сегодня человек прежде всего хочет, чтобы его труд был интересным и значимым и позволял проявить лучшие качества и таланты, которыми он обладает. Людям важно, чтобы в их работе имелся определенный вызов и они могли увлечься ею полностью.

Чтобы удовлетворить эту потребность сотрудников, вы должны давать им задачи, которые превышают их способности, тем самым вынуждая их тянуться вверх, развиваться и прилагать усилия для выполнения поручений. Только те, кто достигает своим трудом, казалось бы, недостижимого, чувствуют себя по-настоящему живыми, чувствуют себя победителями.

Второй мотивационный фактор, как говорилось ранее, — это свобода. Людям нравится иметь полную свободу действий на рабочем месте. Старайтесь давать каждому сотруднику как можно больше свободы для достижения им ранее согласованной с вами цели. Ключом здесь послужит ваше умение пользоваться такими инструментами, как управление по задачам, управление по отклонениям и делегирование.

Когда люди наделены правом самостоятельно выбирать пути и методы достижения поставленной цели, их самооценка действительно повышается. Если же их контролируют на каждом шагу и постоянно вмешиваются в их работу

по мелочам, они ощущают себя подневольными и неудовлетворенными.

Вовлекайте сотрудников

Между обсуждением работы и вовлеченностью в нее существует непосредственная связь. Чем больше у человека возможностей анализировать предстоящую работу, тем ближе к сердцу он ее принимает и тем сильнее чувствует личную ответственность за ее успешное выполнение.

Если вы просто дадите сотруднику наказ, не обсуждая его и ничего не объясняя, он продолжит считать порученное дело «вашей работой». И наоборот, чем больше вы анализируете с ним задачу и чем чаще просите его делиться с вами информацией о ходе ее выполнения, тем больше подчиненный будет болеть за дело и стремиться довести его до победного конца.

Уважайте сотрудников

Третий сильнейший мотивационный фактор при формировании команды высокоэффективных сотрудников — это уважение. Люди испытывают острую потребность в уважении со стороны человека, чьим мнением они дорожат, особенно со стороны руководителя. Подчиненным необходимо иметь возможность выражать перед начальником свои мысли, чувства и тревоги и знать, что он относится к ним с подлинным уважением, независимо от того, одобрит и примет он их или нет. Чем сильнее работники будут ощущать ваше уважение к ним, тем больше они сами станут уважать вас и тем активнее будут стремиться порадовать своей работой.

К счастью, вы можете выслушивать мнения людей и демонстрировать уважение к ним без необходимости соглашаться и предпринимать какие-либо действия. Члены команды будут часто заходить к вам, полные энтузиазма, чтобы поделиться своими грандиозными идеями, реализация

которых, как правило, будет требовать времени и денег. Вы можете просто сказать что-нибудь в таком духе: «Это очень интересное предложение. Давайте я немного подумаю над ним».

После этого, если не хотите, можете ничего не делать. Пустите все на самотек. Самое важное, что сотрудник понял: он всегда может поделиться с вами своими мыслями и вы отнесетесь к ним вдумчиво и с уважением.

Качество взаимоотношений между боссом и подчиненным определяется тем, насколько свободным чувствует себя сотрудник в выражении своего мнения перед начальником, не боится ли он критики с его стороны.

Выслушивая каждого человека спокойно и терпеливо, кивая, улыбаясь и даже делая какие-то пометки на бумаге, вы убедительно демонстрируете собеседнику уважение к его мыслям и идеям.

Фактор дружбы

Четвертый мотивационный фактор — это радушие. Сегодня одним из самых важных элементов рабочей среды является так называемый фактор дружбы.

Людям нравится работать на человека, который, по их мнению, относится к ним с личной симпатией, которому они небезразличны. Разговаривая с подчиненными и задавая им вопросы, не связанные с работой, вы демонстрируете неформальное, сердечное к ним отношение. Например, когда интересуетесь их мнением о спорте, политике или хобби, или когда спрашиваете об их семьях и детях, личной жизни, свободном времяпрепровождении и многом другом. Каждый раз, проявляя неподдельный интерес к сотруднику, вы показываете, что он для вас не просто наемный работник, а интересная личность.

Поддерживайте связь

Пятый мотивационный фактор — контроль. Если вы дали сотруднику работу, а затем забыли о нем, такое поведение деморализует его больше, чем ваш неусыпный надзор. Чем активнее вы будете интересоваться ходом выполнения задания, тем более важным оно будет казаться подчиненному, а следовательно, тем значимее он будет выглядеть в собственных глазах.

Регулярно и последовательно проводите так называемые безоценочные аттестации. Задавайте вопросы типа «как идут дела?». Интересуйтесь, можете ли вы чем-нибудь помочь — например, предоставить какие-то ресурсы, позволяющие сотруднику сделать свою работу. Таким образом вы покажете ему, что считаете задачу важной и волнуетесь как за ее выполнение, так и за самого работника.

Дейл Карнеги говорил, что главный секрет успеха во взаимоотношениях — «дать людям почувствовать их значимость». И в этом плане важно все. Все, что вы делаете или говорите, либо повышает, либо понижает самооценку сотрудника, заставляет его чувствовать себя или более, или менее важным. Ничто не бывает нейтральным.

Мэри Кэй Эш, основательница одной из самых успешных в мире компаний сетевого маркетинга, советовала своим сотрудникам относиться к каждому человеку так, будто у него на шее висит табличка: «Заставь меня почувствовать себя значимым». Каждый раз, общаясь с собеседником, представляйте себе, что видите эту табличку. Чем более важным будет чувствовать себя ваш визави, тем выше будет его самооценка и тем лучше он выполнит свою работу.

Дайте им почувствовать себя победителями

Шестой мотивационный фактор — это вкус победы. Каждый раз, когда вы поручаете сотруднику некую работу, с которой тот способен справиться и действительно выполняет ее

превосходно, подчиненный вкушает успех и чувствует себя победителем. Все, что вы можете сделать или сказать и что усиливает в человеке ощущение победы, повышает его самооценку, улучшает показатели работы в целом и увеличивает ценность его вклада в дело компании.

Легче всего помочь людям почувствовать себя победителями так: нужно дать им работу, которая им по силам. Поручите им такое задание, которое, как вы знаете, они могут выполнить хорошо. А затем мало-помалу, по мере того как их способности будут развиваться, повышайте уровень сложности работы, чтобы она бросала им определенный вызов. Каждый раз, когда сотрудник справится с таким заданием, он будет мысленно пересекать некую финишную черту. Подбирая задачи, которые люди способны компетентно выполнить, вы даете им возможность почувствовать себя победителями снова и снова.

И наоборот, если вы поручите подчиненному задачу, которая ему не по зубам, и он заперет дело, то он сочтет себя неудачником. В таких ситуациях непременно найдите повод похвалить его и приободрить, даже если время от времени он будет допускать ошибки или не достигать цели. Дайте ему почувствовать себя значимым.

Ожидайте лучшего

Седьмой мотивационный фактор — позитивные ожидания. Возможно, это самый мощный из всех факторов, с помощью которых можно повышать самооценку окружающих и их уверенность в собственных силах. Когда вы выражаете свои позитивные ожидания, веру в способности своей команды, сотрудники, как правило, готовы на все, чтобы доказать вашу правоту. Постоянно демонстрируйте доверие к команде и убежденность в том, что она справится с работой блестяще.

Несколько лет назад я нанял молодого человека управлять отделом запчастей в крупной компании по импорту и дистрибуции автомобилей, которую я тогда ставил на ноги. На работу я взял его потому, что он обладал необходимым

опытом: до этого он работал в фирме, занимающейся аналогичным видом деятельности. К сожалению, его оттуда бесцеремонно уволили из-за стычки с начальством. Происшедшее серьезно пошатнуло его веру в собственные силы.

Из-за этого он вел себя неуверенно и застенчиво. А я все повторял и повторял ему, что убежден в его способности стать блестящим менеджером отдела запчастей. Я сказал ему, что верю в него и знаю: он может горы свернуть.

В ответ молодой человек постоянно приуменьшал свои способности и пытался убедить меня, что не обладает достаточным опытом: «Вы ведь знаете, меня уволили с прошлой работы».

Тем не менее я продолжал повторять ему, что он молодец. И правду говорят: вода камень точит. Из всех людей, которых я нанял для строительства этого бизнеса, тот парень оказался лучшим работником.

Годы спустя я повстречал его снова. К тому времени он стал успешным руководителем гораздо более крупной компании. Как признался мне бывший подчиненный, моя вера в него и его успех изменили его жизнь. Мои ожидания произвели на него настолько сильное впечатление, что он решил сделать все возможное, чтобы не разочаровать меня. В результате молодой человек трудился дни и ночи напролет, даже в выходные, находил способы сэкономить деньги, сократить расходы и повысить прибыль. Он превратился в настоящую звезду моей компании, а перейдя в другую фирму, блеснул и там.

Дайте своим людям ясно понять, что вы верите в них. Так и скажите им: «Я верю в вас». Даже если вы не вполне убеждены в правоте своих слов, чуть-чуть притворитесь. Ваши позитивные ожидания редко будут оборачиваться разочарованием.

ГЛАВА 10

Повысьте собственную продуктивность

Одна из целей менеджера состоит в повышении качества и количества плодов своего труда в сопоставлении с тем, что вы вкладываете в работу. Существует несколько способов улучшить и даже мультиплицировать свою продуктивность.

Первый способ — работать больше. Приходите в офис с твердым настроем на работе заниматься только работой. Не теряйте времени попусту. Не болтайте с сослуживцами. Не пейте кофе, не сидите в интернете, не читайте газет. Посвятите все рабочее время работе.

В отношении менеджеров правило 20/80 действует точно так же, как и для любого другого работника. Двадцать процентов вашего труда приносит 80 процентов результатов. И это еще не все: лучшие 20 процентов людей в любой области деятельности работают продуктивнее всех, и именно им достаются 80 процентов всех премий и повышений. Продуктивность остальных 80 процентов сотрудников существенно ниже. В результате их нанимают последними, а увольняют первыми.

Увы, большинство людей ленивы. Считается, что говорить так некорректно, но эта истина общеизвестна. Большинство из нас в любом деле выбирают путь наименьшего сопротивления и постоянно стремятся в течение дня делать как можно меньше. Как минимум 50 процентов так называемого рабочего времени они проводят в пустой болтовне с сослуживцами, блуждании по интернету или за чтением газет или же занимаются личными делами, например шопингом. Они приходят на работу позже и уходят раньше. Итак, что ни говори, большинство людей ленивы и не очень продуктивны.

Вы можете отстраниться от окружающих, решив на работе заниматься только работой. Заниматься нужно усердно,

посвящая этому все силы, и вы заслужите репутацию самого работающего человека в компании. Ничто не произведет более сильное впечатление на руководителей и не поможет быстро продвигаться по службе так, как репутация самого усердного работника — это проверено!

Ускорьте темп

Второй способ повысить свою продуктивность — работать быстрее. Поторапливайтесь! Привыкайте работать на «быстрых оборотах». Двигайтесь живее, как будто вам нужно многое успеть за короткий срок.

Работать много и работать быстро — это привычка, которую вы должны в себе развивать и практиковать. Не теряйте времени. Занимайтесь делом. Шевелитесь! Быстрее приступайте к работе и не отвлекайтесь от нее. Не тратьте времени попусту.

Работайте дольше

Третий способ стать продуктивнее — работать дольше. В среднем люди проводят в офисе 32–40 часов в неделю и половину этого времени они, как правило, тратят на занятия, не связанные с непосредственными обязанностями. С учетом того, что большинство сотрудников не особо-то и продуктивны, их зарплаты явно должны быть снижены и урезаны. Когда такие служащие приходят на свое рабочее место, они обычно начинают заниматься теми делами, которые приятно и нетрудно выполнять, а не теми, которые важны и принесут наибольшую пользу компании.

Вы можете быстро вдвое повысить свою продуктивность, применив простую формулу, которой пользуются лучшие специалисты в любой области. Все элементарно: начинайте чуть раньше, работайте чуть усерднее и трудитесь чуть дольше.

Если рабочий день обычного служащего длится с 9 до 17 часов, вам следует завести привычку начинать в 7:30 или 8

часов утра и трудиться до 18 часов. Работайте и в обеденный перерыв тоже. Такая нехитрая реструктуризация рабочего дня обеспечит вам три часа продуктивного времени для активного труда и позволит сразу же вдвое повысить свою продуктивность. Люди, входящие в первую двадцатку профессионалов в любой области деятельности и зарабатывающие больше всех денег, трудятся в среднем по 59 часов в неделю. Предприниматели и миллионеры, сделавшие состояние своим трудом, часто работают по 70, 80 и даже 90 часов в неделю. Сегодня в нашем высококонкурентном мире нельзя добиться успеха, посвящая делу несколько часов в день, полдня или даже обычный рабочий день.

Все успешные люди работают усердно, работают быстро и работают много. В результате они успевают выполнить больше задач. Выполняя больше задач, они развивают свои умения до новых высот, что делает их не только более компетентными в профессии, но и повышает их уверенность в собственных силах. Они добиваются уважения и восхищения окружающих. Вскоре они приобретают репутацию людей, к которым следует обращаться, если есть важная работа. И проходит совсем немного времени, как их повышают по службе и наделяют большей властью и полномочиями, соответствующими их новым задачам и ответственности. А наделяют потому, что они заслужили репутацию сотрудников, способных быстро справиться с любой работой.

Определите свои приоритеты

Делайте то, что важнее. Прежде чем начать работу, составьте перечень дел и определите приоритетность каждого. Помните о правиле 20/80: 80 процентов значимости вашего вклада в бизнес будет обеспечено выполнением 20 процентов задач.

И более того, по «принципу трех», ценность вашего вклада в бизнес на 90 процентов определяется реализацией всего трех операций, или задач. Какова ваша «троица»? Если бы вы могли

выполнить только три дела за весь день, то за какие именно следовало бы взяться? Ваш ответ совпадет с ответом на вопрос «за что мне платят?».

Восемьдесят процентов работников никогда не задаются подобным вопросом. Поскольку большинство людей ленивы, следуя пути наименьшего сопротивления, они быстро привыкают в первую очередь браться за то, что сделать легче всего, откладывая большие, важные дела на потом, и, как правило, руки до этих дел доходят редко.

Если вы часто поступаете подобным образом, то такое поведение входит в привычку. Вы начинаете утро с того, что попроще, полегче и позабавнее, например с проверки электронной почты или беседы с друзьями, и все кончается тем, что на эти занятия у вас уходит все рабочее время? И под занавес дня оказывается, что вы так и не сделали ничего стоящего?

Работайте так, как будто земля горит у вас под ногами

Главный вопрос, который вы должны задавать себе в начале каждого рабочего дня: если бы я мог выполнить только одну задачу, прежде чем уехать из города на месяц, то за что именно мне следовало бы взяться?

Каким бы ни был ответ, займитесь именно этим делом. Только по его завершении можно переключить внимание на что-то другое. Не проверяйте электронную почту, не ходите за еще одной чашкой кофе и не читайте газет. Не пускайтесь в разговоры с коллегами и вообще не общайтесь ни с кем. Уткнитесь головой в работу и посвятите себя целиком своей самой важной задаче. Примите решение не отвлекаться до тех пор, пока она не будет выполнена на 100 процентов.

Если вы станете начинать день с одной выполненной важной задачи, ваша продуктивность резко возрастет. И самое приятное, вы будете чувствовать себя отменно — как

победитель, как настоящий профессионал высокого класса, потому что вы и есть такой.

Подключите к работе команду

Активизируйте командный труд. Разделите работу между несколькими сотрудниками и затем возьмитесь за ее выполнение вместе. Хорошо организованная команда, состоящая из нескольких человек, которые трудятся в «унисон», способна проделать гораздо больше работы, чем большее количество людей, действующих поодиночке.

При первой же удобной возможности делегируйте легкие задачи, отдавая их на сторону и избавляясь от них, чтобы взяться за самые важные дела и выполнить их в максимально короткий срок. Перепоручайте все, что другие люди способны сделать хотя бы на 70 процентов так же хорошо, как вы сами. Слаженно работайте с членами своей команды, повышая общую производительность.

Группируйте задачи

Решая одну за другой ряд схожих задач, вы быстро достигаете нижних значений так называемой кривой обучения. Каждая повторяющаяся задача отнимает меньше времени, чем предыдущая. Сгруппировав 7–10 идентичных видов деятельности, таких как проверка электронной почты, диктовка ответов на письма, составление отчетов или осуществление других повторяющихся действий, вы сможете решить каждую из этих задач за 20 процентов того времени, которое ушло у вас на выполнение первого пункта из ряда.

И наоборот, если вы займетесь одной задачей, а затем отвлечетесь на что-то другое, потом вернетесь к ней и снова остановитесь, чтобы выполнить другую работу, то у вас на завершение этой задачи может уйти гораздо больше времени, чем это действительно нужно, порой больше на целых 500 процентов. Целеустремленность и концентрация на одном

деле — совершенно необходимое условие для высокой продуктивности.

Думайте о себе как о предприятии — со своими ресурсами, технологическими процессами и итогами работы. Целенаправленно фокусируйтесь на самых важных результатах своего труда и, придя в офис, занимайтесь работой весь рабочий день.

ГЛАВА 11

Нанимайте подходящих людей

Умение нанимать «правильных» людей, способных помогать в достижении поставленных целей, — еще один фактор, от которого во многом зависит ваш успех. Если вы не умеете подбирать подходящих сотрудников с нужными способностями, знаниями и характером, на помощь которых можно было бы положиться, то вам придется в конце концов всю работу выполнять самостоятельно. Менеджеры, не умеющие «мультиплицировать» себя через своих подчиненных, никогда не добьются продвижения по службе и более ответственной должности.

К счастью, умению подбирать «правильных» людей можно обучиться, как любому другому деловому навыку. В начале карьеры руководителя вы будете допускать много ошибок с персоналом просто потому, что не будете знать, как поступать. Но со временем, надо полагать, станете все лучше и лучше разбираться в этом деле, так как обнаружите, что привлечение неподходящих людей обходится очень дорого как в эмоциональном, так и в финансовом плане.

В своем бестселлере «Думай медленно... Решай быстро»² Даниель Канеман убедительно доказывает, что некоторые виды деятельности требуют «быстрого мышления» — скорых, импульсивных, инстинктивных и интуитивных умозаключений, на основе которых можно принимать быстрые решения, например сменить полосу дорожного движения.

Вместе с тем существуют и такие виды деятельности, которые требуют тщательного, медленного обдумывания. В ряде случаев нужно снизить темп, собрать информацию, внимательно над всем поразмыслить и постепенно сделать вывод. Вот почему

Питер Друкер утверждает: «Спешка неизбежно приводит к принятию ошибочных решений».

«Думайте на бумаге»

Чтобы нанять подходящего сотрудника, для начала сядьте и подумайте с листом бумаги в руке. Опишите идеального кандидата на конкретную должность. Перечислите все характеристики, качества, умения, таланты и опыт, которыми он должен обладать. Составьте этот перечень так, как если бы вы собирались отправить его на фабрику изделий, изготавливаемых по индивидуальному заказу. Отдайте это описание ключевым сотрудникам и обсудите его с ними. Они дополнят его таким количеством идей и предложений, какое вряд ли уместится на вашем листе. После того как описание идеального кандидата будет завершено, вам станет намного проще найти нужного человека или распознать его, когда он найдет вас, что также часто происходит.

Далее составьте описание должности или работы, для которой вам нужен этот человек. Опишите, каких результатов или итогов работы вы от него ожидаете, причем сделайте их измеримыми. Перечислите абсолютно необходимые таланты или умения, которыми кандидат должен обладать, чтобы добиться желаемых результатов. Затем опишите темперамент и особенности характера идеального сотрудника, которого вы хотели бы нанять.

Составляя описание, проявите эгоизм. Примите решение взять человека, только если он вам понравится, вызовет уважение и вам с ним будет приятно общаться. Привлекательность — решающий фактор во всех типах человеческих взаимоотношений, и вы должны сделать его одним из своих стандартов при подборе персонала.

Формула SWAN

Используйте формулу SWAN. В ее четырех буквах закодирован рецепт, следуя которому, вы будете выбирать лучших людей.

Первая буква, S, означает сообразительный (smart). Ищите людей умных, интеллигентных, толковых, позитивно настроенных, любознательных, тех, кому интересны и вы, и ваша работа.

По мнению Дэниела Селигмана, колумниста журнала Fortune, успех любого работника на 72 процента зависит от коэффициента его умственного развития, от уровня интеллекта. А самым верным признаком интеллекта является любознательность. Она всегда проявляется в вопросах, которые кандидат задает о вас, компании, своих обязанностях и своем потенциальном будущем, если он поступит на работу к вам.

Вторая буква, W, означает трудолюбивый (work hard). Не забывайте: большинство людей ленивы и ищут место, где можно полениться за чужой счет. Вам же нужны люди с репутацией истинных трудяг. Один из членов моей команды — наверное, самый продуктивный сотрудник в моей компании — работал по 16 часов в день, 7 дней в неделю в одной совсем молодой интернет-компании, которая в конце концов разорилась. Для него работа в этой фирме была первой настоящей занятостью после колледжа. С самого начала профессиональной деятельности он завел привычку упорно и систематично трудиться, причем на протяжении длительного срока. Именно такого типа человек вам и нужен.

С помощью одного хорошего вопроса, который стоит задать во время интервью, можно проверить, насколько упорно готов трудиться человек. Иногда нам приходится работать и по вечерам, и в выходные, чтобы выполнить важный заказ клиентов. Как вам такая перспектива?

Лучшие кандидаты сразу же ответят: «Если я получу эту работу, то буду делать все необходимое, чтобы успешно выполнять ее».

Если же кандидат начнет заикаться, запинаться и говорить о том, что ему необходимо свободное время для личной и общественной жизни, то вам большего о нем знать и не надо.

Этот человек наверняка окажется не особо продуктивным в работе. Он захочет продолжать свои каникулы и при этом числиться у вас в платежной ведомости.

Третья буква, А, означает амбициозный (ambitious). Самые лучшие сотрудники рассматривают ваше предложение о работе как трамплин к более хорошей должности в будущем. Они убеждены: если примут ваше предложение и справятся блестяще, вы откроете для них двери и поможете сделать карьеру.

Хорошим вопросом для оценки устремленности кандидата к высоким целям является следующий: «Где вы себя видите через пять лет?». Лучшими будут те претенденты, которым не терпится продвинуться дальше и которые хотят использовать искомую должность как механизм продвижения и развития личной эффективности.

И последняя буква в формуле SWAN, буква N, означает приятный (nice). Всегда нанимайте симпатичных людей. Людей, с которыми вам лично нравится общаться. Этот критерий не должен быть единственным для принятия решения, но он очень важен. Оказывается, приятные люди лучше ладят с коллегами, лучше работают в команде, более спокойно и бодро принимают взлеты и падения в бизнесе, и их компания намного желаннее для всех, чем присутствие людей мрачных и полных сомнений.

Правило трех

Правило трех — формула, которую я сам выработал с годами. Многие руководители высшего ранга утверждают, что это правило произвело буквально революцию в их практике подбора персонала и повысило вероятность осуществления правильного выбора на целых 90 процентов.

Итак, первое условие «правила трех» таково: для закрытия одной вакансии следует интервьюировать как минимум трех кандидатов, а лучше еще больше. Проводя беседу с тремя претендентами, вы получаете возможность сравнить их и «прицениться» к рынку труда. Никогда не нанимайте первого

и единственного человека, откликнувшегося на ваше предложение. Раскидывайте «сети» шире: интервьюируйте как можно больше людей, чтобы иметь более широкий выбор.

Второе положение «правила трех» требует проинтервьюировать кандидата три раза в разное время. Провести беседы можно в течение трех дней подряд или с перерывом в несколько дней и даже неделю. Не торопитесь. Спешка — ни к чему. Человек, который отлично представился при первом разговоре, может показаться весьма средненьким кандидатом во время второй беседы и ужасным — при третьей встрече. Такое происходит невероятно часто.

Третье требование «правила трех» — проинтервьюировать понравившегося кандидата в трех разных местах. Первый разговор может пройти у вас в офисе, второй — в комнате для переговоров, а третий — в кафе на противоположной стороне улицы.

В разных условиях люди раскрывают различные стороны своей личности, которые не всегда проявляются в офисной среде. Помните: при первом интервью кандидат постарается представиться максимально хорошо. Так хорошо он не будет выглядеть больше никогда. В ходе второй и третьей беседы, в другой обстановке, первоначально понравившийся кандидат может проявлять себя все хуже и хуже. Не торопитесь брать его на работу после первой беседы. Именно это мы имеем в виду, говоря: «Думайте медленно».

Три других человека

Четвертое положение «правила трех» требует, чтобы кандидата проинтервьюировали, помимо вас, по меньшей мере еще трое человек. При выборе нового сотрудника никогда не полагайтесь только на свое суждение. Всегда приглашайте и вовлекайте коллег и принимайте решение с учетом их мнения.

Однажды я проводил интервью с кандидатом на занятие руководящего поста в моей компании и был глубоко впечатлен этим человеком. Мне не терпелось нанять его, но я вспомнил

собственное правило и решил устроить для него прогулку по офису, чтобы другие ключевые игроки моей команды тоже могли с ним поговорить, задать ему вопросы и составить собственное мнение.

В конце дня сотрудники пришли ко мне в кабинет вместе и хором заявили, что мне ни в коем случае не стоит нанимать этого человека, так как он абсолютно не подходит нашей компании. У него были слабости и недостатки, которые я не сумел разглядеть, но которые проявились в его разговорах с моими подчиненными. Я сразу же вычеркнул его из списка возможных претендентов на должность.

Когда вы вовлекаете членов своей команды в процесс интервьюирования кандидата, которого намереваетесь пригласить на работу, то в случае, если вы его в конечном итоге наймете, он сразу же будет принят коллективом. Поскольку ваши сотрудники тоже участвовали в выборе нового коллеги, они будут чувствовать себя лично ответственными за его успешное вхождение в должность и приложат для этого максимум усилий.

Самые успешные руководители в любой области со временем приобретают репутацию людей, умеющих выбирать себе в сотрудники лучших из лучших. Такое умение — важное условие для каждого, кто хочет стать эффективным менеджером и в полной мере реализовать свой потенциал в избранной области.

Секрет здесь один: не торопиться — уж слишком многое стоит на кону.

ГЛАВА 12

Увольняйте неподходящих людей

Самое мучительное в работе менеджера — увольнять людей. Второе по тяжести переживание — это когда увольняют вас самих. Однако если вы не приобретете определенный опыт в первом деле, то наверняка испытаете на себе второе.

Менеджер, нанимающий некомпетентного сотрудника, сам некомпетентен. Руководитель, который держит на работе некомпетентного человека, еще более некомпетентен. Чем дольше вы будете терпеть такого сотрудника в своей команде, тем более некомпетентным будете выглядеть в глазах окружающих — руководителей, коллег и подчиненных. Сохранение должности за тем, кто не справляется с работой, деморализует коллектив. Члены вашей команды приходят к заключению, что если непрофессиональному сотруднику платят столько же, сколько и им, и дают такие же привилегии, как и им, то нет никакого смысла трудиться лучше.

Каждый работник знает, кто из сотрудников компании компетентен, а кто — нет. Все быстро становится очевидным для всех. В любом офисе любой служащий знает уровень профессионализма каждого своего коллеги. От всевидящего ока коллектива негде спрятаться.

Не будьте жестоки

Самое жестокое, что можно сделать в отношении человека, которого вы решили уволить, — это продолжать держать его на работе. Вы можете оказать некомпетентному сотруднику большую любезность, освободив его от занимаемой должности. Позвольте человеку уйти, чтобы он смог найти такое место, где

у него есть будущее и где ему представится больше возможностей для реализации.

Почему же многие менеджеры готовы жертвовать своей карьерой, а нередко и своим душевным покоем, лишь бы избежать тяжелой задачи увольнения некомпетентного сотрудника? Чаще всего из-за самообмана. Руководитель думает, что, продолжая держать непрофессионала в штате, он делает ему добро. Нередко менеджер даже тешит себя мыслью, что этот работник изменится, перестроится и станет достойным членом коллектива.

Настоящая же причина, по которой руководитель не увольняет плохого сотрудника, — это малодушие. Такое поведение не говорит о проявлении чуткости и сострадания. На самом деле начальник поступает жестоко и бессердечно. Отказываясь сделать правильный шаг, он наносит вред этому человеку.

Опрос работников после увольнения показал, что 70 процентов из них осознавали, к чему все идет. Единственное, чего они не понимали, — почему менеджер так долго тянул с их «освобождением». Человеку очень трудно уволиться самому. Даже если он занимается не своим делом, не любит свою работу, не справляется с ней и не ладит с коллегами, ему необходимо, чтобы его руководитель набрался храбрости и избавил его от этой неволи.

Увольняйте профессионально

Как уволить сотрудника, который вам не подходит? Существует простая процедура, которая гарантированно работает и способна — по крайней мере в большинстве случаев — избавить вас от судебных разбирательств.

Во-первых, примите решение уволить человека в определенное время определенного дня, и все! Точка! Скажите себе: «Я позвоню этому человеку в 10 часов утра пятницы и освобожу его».

Во-вторых, в условленное время позвоните этому сотруднику, а лучше зайдите к нему в кабинет, чтобы иметь возможность, уволив его, сразу же уйти. Войдя, закройте дверь и сядьте.

После этого произнесите тщательно подобранные слова: «Я много размышлял над сложившейся ситуацией и пришел к выводу, что эта работа вам не подходит, а вы не подходите для этой должности. Поэтому я считаю, что вам будет лучше заняться чем-то другим».

Сделав первый шаг на пути к увольнению, решительно отказывайтесь от обсуждения работы подчиненного или любых его действий или бездействия в последнее время. Уже поздно вести такие разговоры. Все кончено. Дело сделано. Человек уволен.

Включите «заезженную пластинку»

Довольно часто на этом этапе подчиненный пускается в споры. Он удивлен, шокирован, расстроен, начинает плакать, злиться, браниться и делать тому подобное. Помните: для него увольнение — большой стресс.

Но, что бы ни говорил ваш уже бывший сотрудник, оставайтесь спокойным и невозмутимым, словно каменное изваяние Будды. Кивайте терпеливо и уважительно и ждите, когда он замолчит, чтобы перевести дух. И тогда снова повторите: «Дело в том, что эта работа вам не подходит, а вы не подходите для этой должности, поэтому, я думаю, вам будет лучше заняться чем-то другим».

На тренингах ассертивности³ этот прием называют «заезженная пластинка». Применение данной техники предполагает повторение того же самого послания теми же словами, спокойным тоном, снова и снова, пока собеседник наконец не сдастся и не примет тот факт, что его уволили.

Имейте наготове план

Теперь вы можете сообщить бывшему подчиненному, что его ждет с этого момента далее. Если увольнение развивается по неприятному сценарию, вам больше всего захочется, чтобы человек собрал свои вещи и немедленно покинул офис. Хорошо, если кто-то из сотрудников посидит рядом, пока уволенный пакует свои принадлежности, чтобы не позволить рассерженному человеку что-нибудь испортить.

Вопрос выходного пособия всегда обсуждается исключительно эмоционально. Большинство людей не имеют сбережений, поэтому при увольнении их, как правило, охватывает паника: «Что я буду есть и чем буду платить за жилье?»

Будьте к этому готовы. Подумайте о выходном пособии заранее. Если данный вопрос не оговорен специально в контракте, по закону вы не обязаны что-либо платить. Но, по негласному правилу, в подобных ситуациях выплачивается недельное пособие за каждый прослуженный в компании год. Вы имеете полное право как увеличить, так и уменьшить эту сумму в зависимости от своего желания или поведения человека после получения известия об увольнении.

Заручитесь поддержкой свидетеля

И последний момент, если вы мужчина, а собираетесь уволить женщину, пусть при разговоре об увольнении присутствует и еще одна женщина. Если вы женщина, которая собирается уволить мужчину, пусть рядом будет другой мужчина. Если у вас есть малейшее подозрение, что увольняемый сотрудник может обвинить вас в сексуальном домогательстве, позаботьтесь о том, чтобы во время объявления вашего решения об увольнении вас сопровождал сотрудник противоположного пола. Таким образом вы защитите себя от несправедливых обвинений и суда.

Существует также множество других приемов и методик, которыми можно пользоваться в подобных случаях. Умение эффективно уволить неподходящего сотрудника —

нераздельная часть вашего основного делового управленческого багажа. Оно будет помогать вам избавляться от некомпетентных работников, которые тянут вас вниз, тормозят и препятствуют вашему развитию.

Помните мудрые слова: «Лучшее время уволить человека — тот момент, когда эта мысль посетила вас впервые».

ГЛАВА 13

Проводите собрания эффективно

От 25 до 50 процентов своего времени менеджер проводит на разного рода собраниях. Заседания и совещания — неотвратимая, неизбежная и просто необходимая часть жизни организации. Поскольку без них обойтись нельзя, то следует сделать их более эффективными.

Чаще всего вы будете проводить один из следующих трех типов собраний: для обмена информацией, для решения проблем, для ознакомления коллектива с новыми продуктами, услугами или людьми.

В первую очередь всегда задавайте себе вопрос: ради чего проводится собрание? Здесь ясность имеет принципиальное значение. Если есть возможность обойтись без встречи с коллективом, не проводите ее. Эти мероприятия пожирают огромное количество времени, если только не проводятся правильно.

Собрания обходятся компании дорого. Определить стоимость собрания можно одним простым способом. Для этого необходимо помножить количество приглашенных на их почасовую оплату, и вы получите общую сумму, в которую вам обойдется отвлечение этих сотрудников от выполнения их непосредственных служебных обязанностей.

Во многих случаях собрание будет стоить компании не одну сотню или даже тысячу долларов. Если бы кто-нибудь попросил вас выделить ему такую же сумму наличными на покрытие каких-нибудь затрат, вы наверняка глубоко задумались бы и тщательно проверили его смету, прежде чем ее одобрить.

Относитесь к собраниям с такой же щепетильностью.

Подготовьте повестку дня

Если собрания не избежать, обязательно подготовьте письменную повестку дня. Составляя ее, вы наверняка обнаружите, что многие пункты касаются не всех, а только одного или двух человек, с которыми вы можете быстро решить вопрос по телефону или электронной почте.

Готовя повестку дня, применяйте правило 20/80. Лишь 20 процентов вопросов, которые вы собираетесь обсудить, составляют 80 процентов смысла всего собрания. Позаботьтесь о том, чтобы эти самые важные вопросы были рассмотрены в первую очередь — на тот случай, если вам не хватит времени на все.

Для эффективного проведения рабочих собраний важно всегда начинать и заканчивать их вовремя. Помните закон Паркинсона: работа всегда затягивается на столько, сколько времени на нее отведено? Но обратное тоже верно: работа всегда укладывается в отведенное для нее время. Вы с радостным удивлением обнаружите, как много пунктов можно успеть обсудить, когда у вас есть жесткие временные рамки.

Если вы не обозначили четко время окончания собрания, разговоры будут идти по кругу без конца, но так и не приведут ни к каким результатам.

Будьте пунктуальны

Если вы сообщили, что собрание начнется в 10 часов утра, начните ровно в десять. Дайте всем ясно понять, что, если к тому моменту людей не будет в зале, им придется пропустить мероприятие. Некоторые руководители в назначенное для начала совещания время закрывают помещение на ключ, чтобы никто не мог войти.

Хорошее правило — принять, что опаздывающие не придут вовсе, и начинать собрание, никого не дожидаясь. Даже если среди задержавшихся окажется ваш начальник, возьмите ответственность на себя и объявите собрание открытым.

Приглашайте на встречу только тех, чье присутствие действительно важно для обсуждения запланированных вопросов. Иногда мы допускаем ошибку, приглашая людей просто ради того, чтобы они чувствовали себя вовлеченными в процесс принятия решений. Делать это больше не надо. Люди сегодня настолько заняты, что будут только благодарны за то, что вы избавите их от необходимости присутствовать на встрече, в работу которой они не могут внести особо ценного вклада.

Позвольте людям уходить с собрания

Разрешите людям, чье присутствие далее на собрании не обязательно, уйти. Иногда части сотрудников требуется обсудить только один из пунктов повестки дня. В подобных ситуациях, если есть возможность, лучше сделать это в самом начале совещания и затем позволить этим людям вернуться к своим делам. Так время будет потрачено действительно с пользой.

После обсуждения каждого вопроса подводите итог. Примите резолюцию. Назначьте ответственного за выполнение решения и крайний срок. Обобщите все сказанное, прежде чем перейти к следующему пункту.

За долгие годы работы я перебивал на бесчисленном количестве собраний, на которых велись дискуссии и принимались решения. И нередко, приходя через две недели на очередное собрание, выяснялось, что ничего не сделано. Почему? Потому что не было принято четкого решения и не запланировано никаких действий. Никто не был назначен ответственным за реализацию этих действий и задачи в целом и не был указан крайний срок.

Будьте нацелены на практические действия

У меня есть любимый вопрос: каково наше следующее действие? Обсудив очередной пункт повестки дня, непременно задайте его. Можете даже написать его на доске, чтобы каждый сотрудник понимал: нельзя перейти к следующему пункту, пока не принято решение по предыдущему и не согласовано какое-нибудь действие.

В конце собрания обобщите его результаты, повторив, кто что должен сделать и к какому сроку, а также как будут измеряться результаты работы. После этого поблагодарите всех за присутствие. Чем короче, деловитее и эффективнее будут ваши собрания, тем охотнее люди станут приходить на них и тем ценнее окажется их вклад в дело.

Когда я провожу еженедельные совещания с коллективом, моя повестка дня состоит из имен всех приглашенных. Я обхожу стол и прошу каждого участника рассказать о своей работе, трудностях, с которыми он сталкивается, и планах на предстоящую неделю. Все остальные имеют возможность задавать ему уточняющие вопросы. К концу совещания и общий дух оказывается на высокой ноте, и все в курсе, кто чем занимается.

Старайтесь не доминировать

Как ведущему собрания или руководителю высшего звена вам привычно доминировать в дискуссии. Легче всего этого избежать, если назначить председателем собрания кого-нибудь из членов вашей команды и каждую неделю менять его по ротационному принципу. Вы будете удивлены, насколько интеллигентными и хорошо подготовленными для этой роли окажутся люди, когда вы им сообщите, что за проведение собрания отвечают они. А вы в таком случае уже не будете доминировать в разговоре, а примете в нем участие наравне с остальными. Вас ждут потрясающие открытия.

Помните: умение проводить эффективные собрания жизненно важно для руководителя. Собрания могут отнимать огромное количество управленческого времени, и ваш долг

перед собой и компанией — извлекать максимум из каждой потраченной минуты.

ГЛАВА 14

Формируйте командный дух

Умение создать команду — отличительная черта эффективного менеджера. Это ключевая способность, не обладая которой трудно рассчитывать на повышение. Талант формировать эффективную команду и работать с ней выискивают многие компании, когда подбирают менеджеров с большим потенциалом. Способность создать команду, которая будет добиваться превосходных результатов, — обязательное условие для успеха.

Высшая школа бизнеса при Стэнфордском университете на протяжении 30 лет занималась научно-исследовательским проектом, посвященным изучению качеств, необходимых для того, чтобы стать руководителем высшего звена крупной корпорации. Как выяснилось, почти все главы компаний, входящих в перечень Fortune 500, обладают двумя общими качествами.

Первое — способность эффективно работать в условиях кризиса. Как говорится, когда дело принимает крутой оборот, крутые берутся за дело. Подобная способность, которую они демонстрировали и ранее в своей карьере, дает возможность не прогибаться перед лицом проблем и неудач, а конструктивно разрешать их, продвигая компанию вперед к достижению поставленных целей.

Будьте командным игроком

Второе качество, которое объединяло первых руководителей крупнейших компаний, — способность формировать команду и работать как ее часть. С самого начала своей карьеры эти люди проявили себя как отличные командные игроки. Они добровольно вызывались выполнять любое поручение и быстро

входили в первые 20 процентов членов команды, выполняющих 80 процентов работы.

В результате вскоре они получали повышение по службе, а также людей в подчинение, которые становились частью их собственных команд. Поскольку эффективная работа этих команд позволяла им добиваться еще больших результатов, то и численность подчиненных росла. Так постепенно, уже в качестве глав компаний из списка Fortune 500 с богатейшим карьерным опытом, они обнаруживали, что под их руководством трудятся десятки тысяч человек в самых разных должностях.

Во время упомянутого исследования было выявлено кое-что еще интересное: человека нельзя научить эффективно работать в условиях кризиса. Это врожденное качество личности. А вот умению быть хорошим командным игроком, формировать команды и добиваться грандиозных результатов для компании — научиться можно.

Поддающееся освоению умение

Проделав несколько шагов в определенной последовательности, можно стать блестящим лидером команды и сформировать командный дух.

Во-первых, четко уясните себе, кто вы и чего хотите. Определите, в чем ваши сильные стороны, а в чем вы слабы. Поставьте перед собой четкие карьерные цели и задачи, а затем четкие цели и задачи в своей сфере ответственности.

Во-вторых, найдите время, чтобы рассказать каждому члену команды, что и зачем он делает. Особое внимание уделите определению общих целей и миссии — тому, как ваша работа помогает другим людям и улучшает их жизнь. Сформулируйте вдохновляющую концепцию, которая вызовет у сотрудников желание быть частью команды и добиваться искомых результатов.

Однажды я присутствовал на выступлении президента Walmart⁴ на ежегодной конференции компании в Сент-Луисе,

участие в которой принимали 25 тысяч менеджеров и сотрудников корпорации. Он четко знал, каковы истинные ценности, видение, миссия и цель его организации. Вот что он сказал: «Мы в Walmart точно знаем, что делаем. Наша цель — предоставлять клиентам широчайший выбор лучших продуктов и услуг по самым низким ценам, чтобы они могли потратить больше денег на свои семьи и детей».

Весь зал вскочил на ноги и аплодировал стоя. Вот она — движущая сила огромной корпорации. Искреннее желание всех этих людей способствовать улучшению жизни клиентов и их семей.

Общайтесь и делитесь идеями

Между регулярной коммуникацией и командным духом существует непосредственная связь. Еженедельно проводите собрания всей команды, чтобы поговорить, поделиться мыслями и узнать, кто чем занимается.

Все успешные компании, с которыми мне доводилось работать, непрерывно ищут поводы, чтобы собрать сотрудников вместе. Постоянное взаимодействие между людьми во время таких встреч помогает формировать командный дух, а также повышать мотивацию и преданность компании.

Известно, например, что банк Wells Fargo⁵ поощряет свои подразделения выбирать для себя вид благотворительной деятельности, к которой мог бы подключиться каждый сотрудник, чтобы вносить свой вклад, пусть и небольшой. Идея оказалась настолько плодотворной для развития командного духа компании, что сегодня более ста человек в штаб-квартире Wells Fargo трудятся полный рабочий день, занимаясь поддержкой и развитием этой инициативы.

Отмечайте важные события

Празднуйте победы, дни рождения и успех с призами и официальными признаниями. Дайте своим сотрудникам

возможность почувствовать себя значимыми. Когда людей награждают и чествуют, их начинает переполнять гордость за себя и коллег.

Создавайте климат всеобщей гармонии. Мой друг Кен Бланшар, под руководством которого трудятся 172 человека, называет себя «главным духовным директором». По словам Кена, первейшей его задачей является обеспечение высокого уровня гармонии и счастья в отношениях между персоналом. Выполнение этой задачи — одна из важнейших функций лидера команды, то есть ваших функций.

В нашей компании мы рассказываем каждому новому сотруднику, как бы нам хотелось, чтобы он был счастлив на работе. «Если у тебя возникнут какие-нибудь проблемы или тревоги, пожалуйста, обратись ко мне или одному из других руководителей, и мы попытаемся разрешить твои трудности». Но если оказывается, что человек по духу негативист и чувствует себя несчастным почти все время, если выясняется, что его невозможно удовлетворить, то мы поощряем его найти себе работу в другой организации.

Мы убедились: один несчастный или негативно настроенный сотрудник компании способен отравить взаимоотношения всех людей вокруг.

Держите сотрудников в курсе дел

Информируйте людей обо всем, что происходит в компании и имеет отношение к их деятельности. Рассказывайте им, как изменения в экономике могут повлиять на их работу и зарплату. Объясняйте им, каким образом изменения в составе персонала могут сказаться на их обязанностях. Чем больше люди будут знать о том, что происходит в их рабочей среде, тем позитивнее они будут настроены к компании и тем активнее станут трудиться как члены команды.

Три уровня развития

В профессиональном развитии человек проходит три этапа, или уровня. На первом — уровне зависимости — он рассчитывает, что другие люди будут говорить ему, что делать и как заботиться о себе, а также предоставят рабочее место, зарплату и прочие блага.

Второй, более высокий уровень развития, — независимость. Человек уже чувствует себя достаточно компетентным и способным выполнять свою работу и получать признание за нее.

Третий, высочайший уровень, — уровень взаимозависимости. На этом этапе каждый человек работает в сотрудничестве с другими людьми, чтобы осуществлять проекты, которые не могут быть реализованы им в одиночку.

Независимость — положительное качество. Ее можно поощрять, учредив призы за самостоятельные или индивидуальные достижения.

Взаимозависимость же можно развивать, учреждая групповые, командные награды или призы, которые люди могут разделить между собой в рамках конкретного коллектива по тому или иному принципу. Этими наградами могут быть привлечение служащих к участию в прибыли, а также различные бонусы и даже праздники, такие как вечеринки, экскурсии, пикники и многое другое. Чем чаще вы будете собирать членов своей команды для дискуссий и совместной работы в духе всеобщей гармонии, тем выше будут их позитивный настрой и мотивация и тем активнее они будут стремиться внести свой вклад в достижение поставленных вами целей.

ГЛАВА 15

Принимайте хорошие решения

Решительность — ключевое качество эффективного руководителя. Никакое продвижение по карьерной лестнице или профессиональное развитие невозможны, если человек не научится устранять проблемы и принимать правильные решения.

Время от времени, выступая перед менеджерами, я сообщаю им, что у меня феноменальная память: я могу запомнить название должности каждого сидящего в зале, даже если аудитория будет состоять из нескольких сотен человек.

Как правило, в этот момент люди начинают смотреть на меня с недоверием, пока я не объясню им, что имею в виду: «Независимо от того, что написано на вашей визитке, настоящее название вашей должности — разрешитель проблем».

С того самого момента, как вы приходите утром на работу, и до последнего мгновения, когда вечером отправляетесь домой, вы занимаетесь решением проблем, одной за другой, больших и маленьких — без остановки. Если бы не было никаких трудностей, на вашем месте стоял бы автомат или кто-нибудь из младших сотрудников.

Ориентируйтесь на решение проблем

Для того чтобы развить способность разрешать проблемы, нужно ориентироваться именно на их решение. Обычные люди постоянно думают о проблемах, с которыми сталкиваются, и о том, кто в них виноват. Мысли по-настоящему хороших менеджеров заняты другим — поиском решения существующих

проблем. Они думают о том, какие действия следует предпринять незамедлительно, чтобы двигаться далее.

Каждый раз, когда у вас будет возникать чувство разочарования, сопротивления или ощущение невезения, первым делом спросите себя, в чем именно состоит проблема.

Попробуйте дать ей как можно больше разных определений и описаний. Можете даже спросить себя: действительно ли здесь есть проблема? А вдруг во всем этом кроется некая выгода или преимущество? Может, мне на самом деле крупно повезло?

Иногда «проблема», с которой вы пытаетесь справиться, таковой вовсе не является.

Будьте осторожны с проблемами, о которых можете сказать только что-то одно. Чем больше вариантов толкования проблемы, тем, как правило, легче ее преодолеть или найти решение, способное дать хорошие результаты.

После того как сформулируете проблему, спросите себя: каковы все возможные решения? Опасайтесь проблем, у которых оно только одно. Чем больше различных решений вы обдумаете, тем выше вероятность, что найдете то одно, которое идеально подойдет и разрешит ваши трудности наилучшим образом.

Примите решение

И наконец, примите решение. Определите, что именно вы собираетесь сделать, чтобы устранить проблему, преодолеть препятствие или добиться цели.

Приняв решение, возложите конкретную ответственность за его выполнение на кого-нибудь из своей команды или на себя лично. Назначьте крайний срок. Решение без дедлайна — простое пожелание без обязательств.

Вспомните, что мы говорили ранее, обсуждая различия между быстрым и медленным мышлением, о которых писал Канеман. Более 80 процентов решений на работе можно принимать, думая быстро. Скорее всего, вы уже владеете большей частью необходимых фактов и сведений. Чтобы

принять решение, от вас требуется сделать выбор между одним и другим образом действий. Сделайте выбор и продолжайте заниматься своими делами. Обычно любое действие бывает лучше бездействия.

Прибегните к «медленному мышлению»

Только 20 процентов проблем требуют глубокого осмысления. В таких случаях ошибочные решения могут привести к значительным негативным последствиям, а потому необходимо собрать как можно больше информации и посвятить процессу достаточно много времени.

В подобных обстоятельствах лучше руководствоваться правилом: если не требуется принять решение, то требуется не принимать решений, по крайней мере до поры до времени. Согласно новейшим исследованиям, чем больше времени пройдет между этапом сбора информации и моментом принятия решения, тем эффективнее оно окажется. Всегда старайтесь откладывать принятие важного решения как можно дольше. К чему бы вы ни склонились в итоге, этот выбор окажется лучше того, который вы сделали бы, если бы не нашли достаточно времени на всестороннее обдумывание.

После того как решение принято, назначьте ответственного, определите крайний срок и приступайте к выполнению. Вперед! Это ваша работа. Именно за это вам и платят: вы должны принимать решения.

Не цепляйтесь за уже принятые решения

И последний вопрос, касающийся преодоления проблем и принятия решений. Безусловно, вы всегда будете принимать лучшее возможное решение с учетом того, что вам известно в настоящий момент. Но если вы получите новую информацию, в свете которой ситуация изменится, будьте готовы отказаться от прежнего решения и принять новое.

У турок есть поговорка: «Неважно, как далеко вы ушли по неправильному пути, — возвращайтесь».

Применяя перечисленные выше принципы, вы будете становиться все лучше и лучше в деле преодоления проблем и принятия решений. И, как говорил один из влиятельнейших американских политиков Генри Киссинджер, «единственная награда, которую вы получите за разрешение проблем, — это еще большие проблемы, нуждающиеся в решении».

Самые успешные люди, те, кому платят больше других и кто продвигается до высочайших постов быстрее всего, — это те, кто развил в себе и недвусмысленно доказал свою способность разрешать проблемы любого уровня, используя их как ступени к еще более грандиозным свершениям. Вам это тоже по плечу.

ГЛАВА 16

Устраните препятствия на своем пути

Между вами и любой целью, которой вы захотите достичь в профессиональной или личной жизни, всегда будут стоять препятствия и помехи, и вам придется их преодолевать или обходить.

Умению устранять неизбежные преграды на пути к успеху в жизни можно научиться. Для достижения поставленных целей оно, наверное, окажется самым полезным.

На семинарах по целеполаганию мы обычно задаем слушателям следующий вопрос: «Теперь, после того как вы сформулировали свою цель, определите, какие препятствия мешают вам достичь ее в данный момент».

Вопрос можно сформулировать и по-другому: почему вы до сих пор не добились своей цели? Что вас сдерживает? Люди часто путают цель с деятельностью по ее достижению. Они говорят: «У меня есть список целей на каждый день».

Но это не список целей. То, что у них есть, — это план действий. Перечень дел.

Цель же — это нечто большее, нечто, для достижения чего приходится преодолевать трудности и разрешать проблемы. Цель — нечто, требующее смелости, настойчивости и решимости прийти к ней. Это не просто деятельность.

Определите свои цели

Начните с определения самых важных целей в своей работе. За что вам платят? Для достижения каких целей вас назначили на эту должность? Из всего, чего вы можете добиться, какие цели самые важные при определении вашей ценности для бизнеса?

А теперь спросите себя: «Почему я еще не достиг этой цели? Что мне мешает?»

Принцип ограничений

Одним из крупнейших прорывов в теории менеджмента, наверное, следует считать работу Элияху Голдратта, консультанта по менеджменту, который первым описал принцип ограничений в своей книге «Цель: процесс непрерывного совершенствования»⁶.

Его идея проста и вместе с тем может показаться вам революционной. По словам Голдратта, между тем местом, где вы находитесь, и тем, где хотите оказаться, всегда лежит некий путь. И на нем есть «узкое место», или ограничение, от которого зависит, как быстро вы придете в конечную точку.

Вам следует задать себе ключевой вопрос: какой один фактор определяет, насколько быстро вы достигнете этой цели?

Чем бы вы ни занимались, в любом виде деятельности по достижению той или иной цели, личной или деловой, всегда есть одно главное ограничение, которое останавливает вас и от которого зависит, как скоро вы добьетесь своего.

Поскольку мы работаем с торговыми организациями, то обычно обнаруживаем, что практически у любой компании целью номер один являются высокие продажи. Затем мы определяем проблему или ограничение: «Наши продажи недостаточно высоки».

Но в чем еще проблема? Мы выяснили, что существует 21 причина того, почему продажи могут быть недостаточно высокими. И почти во всех случаях компании активно работают над разрешением не той проблемы, которая действительно тормозит их продвижение вперед. Оказывается, они занимаются вовсе не устранением «узкого места», или ограничения.

И снова правило 20/80

Как мы выяснили, правило 20/80 действует даже применительно к ограничениям, то есть тем факторам, которые сдерживают вас и не дают достичь своих целей. В данном случае оказалось, что 80 процентов причин, по которым вы не можете добиться успеха в определенной области, заключены в вас самих или вашем бизнесе. И только 20 процентов ограничений являются внешними, то есть созданными рынком, конкурентами или другими факторами.

Отправной точкой при определении и преодолении преград на вашем пути должен стать ответ на вопрос: что такое во мне или в нас сдерживает меня и не позволяет добиться этой цели?

Когда вы в поисках факторов неудач начнете всматриваться в себя и свой бизнес, то с большой вероятностью точно узнаете, почему все еще не достигли поставленной перед собой цели.

Определите персональные ограничения

Одна из самых важных обязанностей менеджера — помочь каждому подчиненному определить ключевое ограничение, которое не позволяет ему добиться значимых результатов. Возможно, причина — в отсутствии инструкций, ресурсов, условий, средств, времени или чего-нибудь еще. Как бы то ни было, ваша задача — помочь сотруднику устранить препятствие или ограничение, чтобы иметь возможность реализовать в работе весь свой потенциал.

После того как главная преграда будет определена, посвятите все свое время и внимание преодолению этого тормозящего успех фактора. Сосредоточьтесь на нем целиком и полностью, вплоть до исключения всех других занятий.

Целенаправленная фокусировка на преодолении или устранении самого большого ограничения способна обеспечить вам значительный прогресс намного быстрее, чем выполнение любой другой обязанности или функции.

ГЛАВА 17

Станьте примером для подражания

Внести ценный вклад в развитие бизнеса менеджер может по-разному, но мало что сравнится по важности с той пользой, которую он принесет, став образцом, примером для подражания для подчиненных. Став человеком, на которого смотрят с уважением и восхищением и на которого хотят походить. Став тем, кто задает стандарты, на которые все равняются.

Блестящий менеджер знает, что сотрудники постоянно за ним наблюдают и что своими действиями он задает тон работе всего подразделения. Помните: подчиненные будут трудиться так, как это делаете вы сами. Если вы хотите, чтобы они приходили рано утром, приходите рано. Если хотите, чтобы они были пунктуальными, заведите привычку не опаздывать. Если хотите, чтобы они выполняли свои задачи в порядке приоритетности, умейте сами расставлять приоритеты. Если хотите, чтобы они расходовали рабочее время с умом, то и сами не тратьте ни минуты впустую.

Задайте стандарты

В конечном итоге ваша компания или отдел примет те ценности, позиции, мнение, поведение и навыки, которые вы будете демонстрировать. Как говорил выдающийся мыслитель Ральф Уолдо Эмерсон, «любая организация — это просто удлинённая тень одного человека». Не следует ожидать, что люди в вашей компании будут сильно отличаться от вас или превосходить вас.

Помимо прочих, вам следует постоянно задавать себе такой вопрос: какой была бы наша компания, если бы все в ней походили на меня?

При поиске ответа на него вы будете открывать области, в которых можете стать лучше — как руководитель и как человек. От вас зависит, насколько высокие стандарты вы для себя установите и как часто будете повышать планку.

Менеджер — у всех на виду

Если вы обычный сотрудник, то можете пустить все на самотек: болтать с сослуживцами, ворчать на компанию или коллег, подолгу обедать и приходить на работу с опозданием, а уходить раньше времени.

Но когда вы становитесь менеджером, лидером, все меняется. Вы уже больше не один из «ребят». Теперь вы должны быть верны в первую очередь не своим товарищам по работе, а руководству. От вас ожидают, что вы будете показывать пример и задавать стандарты для всех, кто у вас в подчинении.

Чтобы справиться с этой задачей, потренируйтесь в следующем упражнении: составьте перечень профессиональных навыков идеального сотрудника. Если бы все ваши служащие были совершенны, как бы они работали, ходили, говорили и взаимодействовали друг с другом?

Затем составьте список тех навыков и стилей поведения, в которых вы лично способны подать окружающим пример. Регулярно пересматривайте все перечисленные пункты и ищите любую возможность для демонстрации желательного стиля поведения в процессе взаимодействия с другими людьми.

Поступайте в соответствии со своими принципами

Например, если хотите, чтобы все относились друг к другу с уважением, вниманием и заботой, то должны и сами проявлять эти три качества в каждом разговоре с каждым сотрудником. Ведите себя таким образом, как будто все смотрят на вас, потому что так оно и есть.

Никогда не говорите о члене команды ничего такого, что не хотели бы, чтобы ему передали, как, впрочем, и ни о ком из коллег. В рабочей среде не бывает секретов. Все узнают всё — и намного быстрее, чем вы думаете.

Если вы хотите, чтобы у сотрудников были хорошие профессиональные навыки, развивайте их в себе. Если хотите, чтобы люди приходили на собрания хорошо подготовленными, то и сами приходите на встречи в полной готовности. Представьте себе, что вы учитель, а ваши «ученики» собираются в течение дня повторять то, что вы делаете сами.

Стать примером для подражания, которым все восхищаются и копируют, — одно из самых важных и полезных дел, которые вы можете сделать для своего бизнеса.

ГЛАВА 18

Ищите решения с помощью мозгового штурма

Креативность и инновации — обязательное условие для выживания любой компании в современном мире бизнеса. В круг обязанностей менеджера входит также стимулирование и развитие творческих способностей подчиненных. Ведь одна-единственная идея одного-единственного человека, которого поощряли мыслить творчески, способна заработать или сэкономить для компании тысячи долларов и сотни часов работы. Но никогда нельзя знать заранее, какой будет эта идея, а потому необходимо поддерживать рождение множества разных идей. Дело в том, что между количеством выдвигаемых идей и их качеством, похоже, есть самая непосредственная связь.

Возможно, наиболее действенный способ стимулировать креативность членов команды — это регулярное проведение мозговых штурмов. Метод мозгового штурма был придуман специалистом по рекламе Алексом Осборном в 1946 году. С тех пор он «захватил» весь мир, и сегодня его успешно применяют как отдельные люди, так и целые организации буквально в любой области.

Чтобы метод работал, нужно сделать и учесть некоторые вещи. Во-первых, вам необходимо принять решение собирать сотрудников, скажем, раз в неделю или чаще для проведения мозгового штурма. Объектом размышлений и поиска идей могут быть проблемы, с которыми вы сталкиваетесь, а также пути увеличения продаж, сокращения расходов, повышения доходов, снижения издержек и стимулирования продуктивности. На обсуждение можно вынести любой вопрос — в этом деле нет никаких ограничений.

Во-вторых, идеальным для участия в мозговом штурме считается количество от 4 до 7 человек. Если их меньше четырех, вы не получите в итоге достаточно идей. Если же более семи, то не у всех будет возможность внести полноценный вклад в работу группы.

В-третьих, идеальной считается продолжительность мозгового штурма 15–45 минут. Было бы неплохо иметь секундомер: начать сеанс так, как обычно дают старт забегу, и завершить точно в назначенное время. Когда люди знают, что начало и конец строго определены, их мозг работает креативнее и идей у них рождается больше.

В-четвертых, сформулируйте проблему или цель предельно четко. Запишите ее на доске или флипчарте, или хотя бы на листе бумаги, чтобы каждый мог ее прочесть и ему стало совершенно ясно, над каким вопросом или проблемой вы собираетесь работать.

Перед мозговым штурмом можно даже провести специальную дискуссию, во время которой все осознают, что в компании есть некая проблема или ограничение, и выработают для нее общее понимание и определение. После этого вы уже сможете приступить к выдвижению идей и решений.

В-пятых, задавайте конкретные вопросы, требующие конкретных ответов, например: как повысить продажи на 20 процентов в течение следующих 90 дней? Как снизить наши расходы в такой-то области на 20 процентов в течение следующих 90 дней? Лучшими будут те вопросы, которые требуют практических ответов. Они заставляют каждого человека оперировать конкретными понятиями и генерировать реалистичные решения, которые можно реализовать немедленно.

В-шестых, договоритесь, что на время мозгового штурма все откажутся от вынесения суждений. Никто не будет комментировать предложенные идеи — ни в позитивном ключе, ни в негативном. Отказ от высказывания мнений и оценок стимулирует появление нестандартных, возможно, даже

нелепых или забавных идей и нетрадиционных подходов к разрешению проблемы.

Мозговые штурмы и прорывные идеи

В 1950–1960-х годах, на заре высадки на Луну и исследований космоса, ученые столкнулись со сложнейшей задачей — проблемой веса летательного аппарата. Как вывести ракету в космическое пространство, посадить на поверхность Луны, а затем поднять ее, преодолевая силу гравитации, и вернуть на Землю? Проблема заключалась в том, что если ракета будет загружена достаточным количеством топлива, чтобы преодолеть силу притяжения Земли и прилуниться, то ей уже не хватит горючего, чтобы взлететь и вернуться домой.

Именно в результате мозгового штурма появилась идея, которая изменила представления о космических путешествиях на 50 лет вперед. Родилась такая мысль: «Зачем сажать на Луну всю ракету? Может, лучше спустить на поверхность только “лунный модуль”, а большой космический корабль оставить на орбите. И уже после завершения работы маленький лунный модуль мог бы взлететь и пристыковаться к большому кораблю для возвращения на Землю».

Когда мы думаем об этом сегодня, идея кажется совсем простой, но вместе с тем ее признали одним из крупнейших прорывов в истории современной науки. И она явилась следствием появления на свет множества идей, одна нестандартнее другой, направленных на поиск решения сложнейшей научной проблемы.

Позаботьтесь об организации

Во время любого мозгового штурма нужно иметь ведущего и протоколиста. Ведущий — это человек, который контролирует и подбадривает присутствующих, чтобы те активнее выдвигали идеи. Он руководит процессом, переходя от одного участника к другому. Никому не позволено доминировать в разговоре.

Протоколист ведет запись предложенных идей. После завершения мозгового штурма записанные им предложения передаются менеджеру для последующего осмысления и оценки в удобное время.

Проводя мозговой штурм на работе, покажите сотрудникам, что их мысли и способности нужны и ценны для компании. Если вы попросите подчиненных применить творческий подход, они еще удивят вас своими незаурядными идеями. Вы будете поражены, насколько креативными могут быть обычные люди, когда им дают шанс и просят внести свой вклад в общее дело.

После мозгового штурма люди будут продолжать подходить к вам с новыми идеями, которые пришли им на ум, когда они уже вернулись к своей работе. Если вы заведете привычку регулярно стимулировать креативность сотрудников, то они начнут мыслить творчески все время. А порой одна хорошая идея способна изменить будущее всего бизнеса.

ГЛАВА 19

Ведите переговоры профессионально

Все хорошие руководители одновременно и блестящие переговорщики. Менеджер, как правило, постоянно вовлечен в процесс ведения переговоров между конфликтующими сторонами с различными интересами и взглядами. «На вкус и цвет товарищей нет» — так было и будет всегда.

Когда вы ведете переговоры, будь то от своего имени или от имени всей компании, вы можете воспользоваться методикой, следуя которой, обеспечите лучший исход и для себя, и для бизнеса.

Следуйте отработанной методике

Прежде чем вступить в переговоры, найдите время подумать о том, какой их исход был бы для вас идеальным.

Человек, который хорошо продумал, от каких факторов зависит решение, и который ясно представляет, чего хотел бы добиться при наилучшем развитии событий, но при этом разработал и альтернативные варианты, имеет огромное преимущество перед тем, кто пришел на переговоры неподготовленным. Успех в переговорном процессе как минимум на 80 процентов зависит от подготовки.

Если вы собираетесь начать важные переговоры, касающиеся крупных денежных сумм или потенциально имеющие далеко идущие последствия для компании, то знайте: никакую подготовку к ним нельзя считать чрезмерной. Прежде чем встретиться с другой стороной, выделите время на то, чтобы хорошенько все взвесить и четко перечислить на бумаге, чего именно вы хотите достичь, пункт за пунктом.

Подготовьте сначала другую сторону

Как только вы уясните себе, какой исход дела был бы для вас идеальным, примените адвокатский метод подготовки. Составьте список всего того, чего, по вашему мнению, во время этих переговоров будет добиваться вторая сторона. Адвокатов учат сначала продумывать аргументы защиты противной стороны и лишь затем готовить собственную речь, вот и вы сначала поразмышляйте о доводах партнеров по переговорам. Поставьте себя на их место и заранее продумайте их позицию и требования.

Будьте хорошим партнером

Примите решение быть хорошим партнером по переговорам. Лучшие переговорщики всегда ведут себя спокойно, дружелюбно, любезно, сердечно и услужливо. Они относятся к собеседникам уважительно и учтиво. Они стремятся дать другой стороне почувствовать себя комфортно, могут предложить чашку кофе или стакан воды и позиционируют себя в переговорах как товарищи по работе.

Добиться наилучшего результата в переговорах нередко помогает способность нравиться людям. Чем симпатичнее вы собеседнику, тем легче вам будет на него повлиять и тем охотнее он пойдет на уступки, чтобы порадовать вас результатом переговоров.

Забудьте все, что вы читали или слышали о «жестких переговорах». Этот метод работает только в кино. Если вы проявите несговорчивость и окажетесь «трудным партнером», то, скорее всего, другая сторона прекратит дискуссию и просто покинет конференц-зал. Если кто-нибудь во время переговоров ведет себя неуступчиво и жестко, примите решение сохранять спокойствие и бодрое расположение духа и подождите, пока собеседник внутренне достигнет равновесия.

Стремитесь к достижению взаимовыгодного решения

В идеальном случае обе стороны переговоров оказываются в выигрыше. Тогда оба участника чувствуют, что все прошло успешно и они заключили хорошую сделку. Обе стороны ощущают себя в чем-то победителями, и никто не уходит со встречи неудовлетворенным и подавленным.

Задача деловых переговоров — достичь согласия, после чего обе стороны будут вполне довольны результатом, ставшим возможным благодаря их стараниям. Только в таком случае они будут готовы и в будущем иметь дело с этим партнером.

Думайте на перспективу

Что касается меня, то с некоторыми своими деловыми партнерами я веду переговоры вот уже более 25 лет. Поскольку я всегда прихожу подготовленным и настроенным на поиск взаимовыгодного решения, мне неоднократно удавалось заключать с ними многомиллионные сделки; и я продолжаю вести с этими людьми дела без какого-либо напряжения или стресса. И вам следует к этому стремиться.

Приступая к переговорам, первым делом постарайтесь выяснить, чего именно хочет собеседник и как его цели выстраиваются по степени важности.

Правило четырех

В ходе переговоров помните о «правиле четырех», которое гласит: на любых переговорах необходимо решить только четыре вопроса — один главный и три второстепенных. Дело может завершиться успешно, если для сторон главными окажутся различные вопросы. Иными словами, если одна сторона ставит акцент на одном вопросе, и он для нее является главным, а остальные три — второстепенными, а вторая сторона — на другом вопросе.

Будьте готовы к пересмотру договоренностей

И наконец, не забывайте о том, что никакие договоренности не бывают окончательными. Если вы обнаружите, что заключили плохую сделку, или же другая сторона поймет, что соглашение для нее невыгодно, скажем в свете новой информации или изменившихся обстоятельств, то будьте готовы возобновить переговоры и изменить условия и сроки с тем, чтобы обе стороны оставались довольны соглашением. Когда оба партнера удовлетворены итогами переговоров и остаются таковыми, они будут работать над успешной реализацией договоренностей и в будущем не раз вступят в новые, тоже успешные переговоры.

Обсуждение условий договора, имеющего потенциально долгосрочные последствия, — это еще одна область, требующая от менеджера умения «думать медленно»; только так можно заключать по-настоящему хорошие сделки.

ГЛАВА 20

Следите за ясностью коммуникации

Успех менеджера на 85 процентов зависит от его способности эффективно взаимодействовать и общаться с окружающими. Почти все проблемы во взаимоотношениях — как деловых, так и личных, — по сути, представляют собой сложности коммуникации.

Наверное, вам доводилось попадать в ситуации, когда собеседник долго говорит о продукте, услуге, проблеме или образе действий, а вы по окончании разговора так и не можете сформулировать для себя, какое послание он пытался донести до вас. Вот почему важнее всего для коммуникации — ясность. Вы должны предельно точно знать, что именно хотите сказать, а затем четко выразить свою мысль перед слушателем.

Процесс коммуникации

Коммуникация — это процесс. Сначала вы обдумываете некую мысль, которую затем переводите в слова и произносите вслух перед другим человеком. Собеседник слышит ваши слова, переводит их для себя в некие значения и затем отвечает вам. Слова проходят по воздуху, словно радиоволны, и достигают вашего мозга, который поглощает их, толкует для себя их смысл и в свою очередь отвечает.

В этом процессе нередко возникает множество недоразумений. Например, какое-то ваше слово вызывает не ту реакцию, на которую вы рассчитывали, или имеет для слушателя иной смысл. Вы можете неправильно произнести слово, и его смысл для собеседника будет утрачен в процессе «перевода».

Выслушав ваше послание, собеседник переводит его для себя в некие понятные ему образы. Но он может истолковать его не так и извлечь не тот смысл, который вкладывали вы. И то, что он скажет в ответ, может означать не то, что вы услышите. Вероятно, помешают шумы в помещении или другие факторы отвлечения внимания: кто-то войдет или выйдет, или под окнами проедет автомобиль. В итоге поток коммуникации будет прерван, и собеседники переключатся на что-то другое.

Поглощенность посторонними мыслями искажает коммуникацию

Срыв в коммуникации может произойти и в том случае, если человек думает, например, о стычке, которая произошла у него утром с супругой, штрафе за превышение скорости, который он получил по дороге на работу, словах своего босса, которые тот произнес несколько минут назад, или же о деловой встрече через час, к которой он не готов. Подобные мысли тоже являются формами «шума», способного привести к возникновению недоразумений.

Если важнее всего для коммуникации ясность, то вторым по важности условием должно быть терпение. Не торопитесь, говорите медленно, а затем тщательно проверьте, правильно ли вас понял собеседник, а также правильно ли вы сами расслышали и истолковали то, что он вам сказал.

Три инструмента коммуникации

Для успешной коммуникации в арсенале руководителя есть три инструмента: письменный текст, общение один на один и выступление перед несколькими людьми.

Вы должны блестяще владеть всеми тремя.

Во-первых, научитесь хорошо писать. Множество эффективных курсов по деловой речи за один-два дня занятий способны превратить разумного человека в настоящего писателя. Письменная коммуникация требует ясности,

краткости, простоты и точности. С помощью обучения и практики умение писать можно развивать и совершенствовать. Способность же написать блестящее письмо или предложение может ускорить ваш карьерный взлет и существенно расширить ваше влияние.

Во-вторых, научитесь общаться один на один. В индивидуальной коммуникации, как и в переговорах, успех зависит от подготовки. Заранее тщательно продумайте свое послание, ни на минуту не упуская из виду вопрос: что оно будет означать для другого человека?

Люди действуют исходя из собственных соображений, а не из ваших. Если вы хотите оказать влияние на кого-то, убедить его принять вашу логику мыслей, то должны предложить нечто такое, ради чего собеседник захочет и будет готов пойти на некие жертвы.

Как говорит Стивен Кови, «начинайте с мыслью о конце». Приступайте к общению, думая о том, что хочет и к чему стремится собеседник, а затем покажите ему: то, что вы просите или предлагаете, идеально подходит для удовлетворения его потребностей.

Все топ-менеджеры блестяще умеют продавать идеи. Всегда представляйте свои идеи в виде выгод, в виде методов улучшения жизни и работы другого человека, в виде способа получения желанных результатов проще, легче, быстрее.

Научитесь говорить перед аудиторией

В-третьих, научитесь говорить, стоя перед большим количеством людей. Освойте умение выходить к аудитории и выступать с презентацией. Это один из самых важных навыков для руководителя, даже если поначалу вам будет становиться страшно от одной мысли о публичном выступлении.

Вы можете стать членом [Toastmasters International](#)⁷ и посещать еженедельные собрания этой организации. Можете пройти курсы Дейла Карнеги, на которых за 14 недель научитесь

говорить компетентно и уверенно. Можете отправиться на курсы или семинары ораторского искусства.

Люди, которые умеют говорить на публике уверенно и ясно, продвигаются по служебной лестнице намного быстрее, чем те, кто таким умением не обладает.

Когда вы научитесь хорошо говорить и выступать с эффективными презентациями на собраниях и встречах как в компании, так и вне ее, вы будете удивлены, насколько это полезно для карьеры менеджера.

Излагайте новые идеи медленно

Когда бы вам ни довелось знакомить людей с новой идеей, будьте готовы к их сопротивлению. Не пытайтесь торопить слушателей, требуя и настаивая, чтобы они незамедлительно начали делать что-то по-новому. Вы окажетесь намного убедительнее, если будете говорить медленно.

Представляя новую идею, можете сказать что-нибудь в таком духе: «Я думаю, что есть способ начать делать нашу работу лучше. Мне пришли на ум некоторые мысли о том, как сэкономить деньги и сократить расходы. Как вам такая идея?»

Когда вы излагаете идею в виде рабочей гипотезы, как будто она только что возникла в вашей голове и вам очень интересно узнать мнение других людей о ней, их внутреннее сопротивление ослабевает и они открываются для восприятия ваших предложений.

Правило 72 часов

Много лет назад мне попала в руки небольшая книга под названием «Выделите время для умственного “переваривания”». В ней объяснялось, что на осмысление новой идеи человеку нужно примерно 72 часа. Если после того как представите свою концепцию, вы потребуете от людей немедленного ответа, они, скорее всего, воспримут ваше требование в штыки и скажут «нет». Но если вы изложите свою

мысль и дадите им три дня или более на размышление, то не исключено, что они вернутся к вам с огромным количеством предложений о том, как сделать вашу первоначальную затею успешной.

Если вы хотите, чтобы подчиненные выполняли какую-нибудь работу по-другому, ознакомьте их со своей новой идеей, которая вам пришла в голову, скажем, во время летучки в пятницу. Скажите им, что еще ничего точно не решили и были бы им признательны, если бы они поделились с вами своими соображениями на следующей неделе.

Ключом к эффективной коммуникации для вас может стать решение отточить до совершенства свое умение доносить собственные мысли до других людей указанными тремя путями. От вашей способности эффективно общаться, взаимодействовать и оказывать влияние на людей, склоняя их к сотрудничеству, на 85 процентов будет зависеть ваш успех как менеджера в последующие годы.

К счастью, коммуникативные умения можно приобрести. Неважно, с какого уровня вы стартуете, — вы способны довести его до абсолютного блеска. И тогда вашим идеям ничто не помешает овладеть умами слушателей.

ГЛАВА 21

Добейтесь личного совершенства

Наверное, ничто не способно оказать такое сильное влияние на вашу дальнейшую карьеру, как собственное решение добиться высокого мастерства в исполнении большей части функций руководителя.

В любой организации к вершине ведут два пути. Один — через результативный труд. Другой — через интриги. Все исследования на эту тему, начиная с книги Machiavelli and Management⁸, показывают: если вы попытаетесь прорваться наверх с помощью интриг, почти неизбежно на том или ином этапе карьеры потерпите фиаско.

Как говорит Дэн Кеннеди⁹: «Смотрите, на кого наступаете, когда карабкаетесь вверх по лестнице успеха, потому что, когда пойдете вниз, они будут ждать вас, обнажив кинжалы».

Сфокусируйтесь на результатах своего труда

Если вы решите подняться на вершину благодаря отличной работе, то почти все люди в вашей организации станут помогать вам. В их числе будут и те, что стоят выше вас по должности, и старшие товарищи, и коллеги вашего уровня, и подчиненные. Сегодня же примите решение стать лучшим менеджером и посвятить этому делу все свои способности.

Как показывает жизнь, все, что недотягивает до полной решимости добиться совершенства, оказывается проявлением неосознанного смирения с посредственностью. Как говорил баскетбольный тренер Пэт Райли: «Если ты не становишься лучше, то ты становишься хуже».

Средняя производительность — это настройка «по умолчанию» для каждого работника. Чтобы изменить эти стандартные «настройки», вы должны стремиться стать лучшим в том, чем занимаетесь. Вдобавок вам следует задать стандарты совершенства для всех, кто работает под вашим началом. Поощрять, вознаграждать и приветствовать качественный труд. Вас всегда будут оценивать по качеству работы тех людей, которыми вам доверили руководить или контролировать.

Празднуйте успех

Чтобы поощрять высокое качество труда, празднуйте успехи и достижения. Вручайте награды и призы. Хвалите людей, хорошо выполняющих свою работу. Отмечайте их заслуги всегда, когда они сделают что-то необычайное. Как поется в старой песне: «Мелочи многое значат».

И самое важное, подавайте личный пример. Смотрите на себя как на «знаменосца» своего подразделения, департамента, компании. Ведите себя как положено и относитесь к людям в организации так, как хотели бы, чтобы они себя вели. Когда начнете смотреть на себя как на образец, как на пример для подражания, и посвятите себя самосовершенствованию, вы выйдете на широкую дорогу к лидерству в вашей организации и жизни.

Посвятите себя постоянному и непрерывному совершенствованию. Читайте и обретайте новые знания в своей области каждый день. Посещайте дополнительные курсы и семинары. Слушайте аудиопрограммы в своем автомобиле и смартфоне. Не переставайте учиться и расти, пока не станете лучшим руководителем в своей отрасли.

РЕЗЮМЕ

Успешными менеджерами не рождаются. Ими становятся. Они делают себя сами, постоянно и непрерывно работая над собой. Все начинают с низов и прокладывают себе путь тяжелым, очень тяжелым трудом: упорно, без усталости, из года в год.

Вы можете стать блестящим менеджером, если будете изучать и практиковать стиль, методы и приемы других успешных менеджеров. Если вы будете делать то, что делают другие успешные руководители, то вскоре получите те плоды, которые пожинают эти люди.

Идеи и стратегии, изложенные в этой книге, основываются на моем более чем тридцатилетнем опыте работы и исследований в больших и малых компаниях. Если вы осознаете, что вам есть что совершенствовать в каждой из описанных выше двадцати одной области, примите решение сейчас, сегодня же заняться своим развитием. Прочтите книгу, сходите на семинар, прослушайте аудиопрограмму или спросите совета у тех, кого уважаете и кем восхищаетесь. Посвятите себя постоянному самосовершенствованию, как будто все ваше будущее зависит от этого. Потому что так оно и есть.

ОБ АВТОРЕ



Брайан Трейси — один из самых популярных спикеров в мире.

Он родился в 1944 году в Канаде в небогатой семье, имевшей помимо Брайана еще троих детей. Трейси бросил школу и в начале пути был рабочим на фабрике, менял одну низкооплачиваемую работу на другую и даже был моряком, объехав немало стран.

Настоящая карьера Брайана Трейси началась в двадцать с небольшим, когда он стал торговым агентом. С этого момента Трейси начал изучать техники продаж и опыт лучших продавцов, пытаясь понять, что делало их таковыми. Полученные знания он применял на практике и уже через несколько лет добился впечатляющих результатов, получив должность директора по операционной деятельности в девелоперской компании с капиталом в 265 миллионов долларов.

С 1981 года Брайан Трейси начал вести семинары по психологии успеха. Его цель — помочь людям достичь поставленных целей.

За те годы, что Трейси выступает как профессиональный лектор, его аудитория составила несколько миллионов человек. Он работал с Motorola, Hewlett Packard, «Сбербанком», Coca-Cola и другими лидерами.

Трейси говорит на четырех языках, он посетил с выступлениями больше восьмидесяти стран, несколько раз был в России.

Его книги (а сегодня их больше шестидесяти) переведены на несколько десятков языков.

Брайан Трейси женат, у него четверо детей.

Примечания

1. [Трейси Б. Тайм-менеджмент](#). М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016.
2. [Канеман Д. Думай медленно... Решай быстро](#). М. : АСТ, Neoclassic, 2013.
3. Ассертивность (*англ.* assert — настаивать на своем) — способность в ситуации внешнего давления корректно отстаивать свои интересы и свою линию поведения, спокойно говорить «нет» тому, что вас не устраивает, и продолжать в социально приемлемой форме эффективно настаивать на своих правах. *Прим. ред.*
4. Walmart — крупнейшая в мире розничная сеть. *Прим. пер.*
5. Wells Fargo — четвертый по величине банк США. *Прим. пер.*
6. [Голдратт Э., Кокс Дж. Цель: процесс непрерывного совершенствования](#). Минск : Попурри, 2014.
7. Toastmasters International (от *англ.* toastmaster — тамада) — международная некоммерческая организация, чьей целью является развитие у ее членов навыков общения. В России действуют несколько ее отделений, три из которых находятся в Москве. *Прим. пер.*
8. Издана на русском языке: Макиавелли, маркетинг и менеджмент / Под ред. Фила Харриса, Эндрю Лока и Патрисии Рис. СПб. : Питер, 2004. *Прим. ред.*
9. Недавно в издательстве «Манн, Иванов и Фербер» вышли бестселлеры Дэна Кеннеди «[Продающее письмо. Как правильно написать рекламное письмо, чтобы привлечь максимальное число клиентов](#)» и «[Умный маркетинг в жесткие времена](#)». *Прим. пер.*

Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Если у вас есть замечания и комментарии к содержанию, переводу, редактуре и корректуре, то просим написать на be_better@m-i-f.ru, так мы быстрее сможем исправить недочеты.

Наши электронные книги:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/ebooks/>

Заходите в гости:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

<http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

<http://www.facebook.com/mifbooks>

<http://vk.com/mifbooks>

<https://twitter.com/mifbooks>

[Дерево знаний](#)

[Предложите нам книгу](#)

[Ищем правильных коллег](#)

Для корпоративных клиентов:

[Полезные книги в подарок](#)

[Корпоративная библиотека](#)

[Книги ищут поддержку](#)

Над книгой работали

Главный редактор *Артем Степанов*

Ответственный редактор *Наталья Шульпина*

Редактор *Юлия Жандарова*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Иллюстратор *Сергей Николаев*

Дизайнер *Сергей Хозин*

Верстка *Роман Марчишин*

Корректоры *Вита Галич, Татьяна Сковородникова*

ООО «Манн, Иванов и Фербер»

mann-ivanov-ferber.ru

Электронная версия книги

подготовлена компанией [Webkniga](http://Webkniga.ru), 2016