



# Содержание

Введение .....	5
----------------	---

## ЧАСТЬ I

### Аргумент в пользу «большой тройки»

1. Восстановим престиж менеджера .....	39
2. «Большая тройка» → Вовлеченность ↔ Результаты ( $3 \rightarrow B \leftrightarrow P$ ) .....	57
3. С чего начинается «большая тройка» .....	67

## ЧАСТЬ II

### Ориентация

4. Составьте карту: предназначение .....	95
5. Определите конечную точку: перспектива .....	105
6. Спланируйте маршрут: задачи, разделенные на промежуточные этапы .....	115
7. Двигайтесь к цели назначения: безусловные приоритеты .....	125

## ЧАСТЬ III

### Обучение

8. Стремитесь к улучшению .....	139
9. Продолжайте делать то, что хорошо получается .....	153
10. Обучайте своего босса .....	161

11. Демонстрируйте подчиненным,  
что заботитесь о них как о людях ..... 181
12. Механика обучения ..... 191

#### **ЧАСТЬ IV**

##### **Профессиональный рост**

13. Актуальные проблемы бесед  
о профессиональных перспективах ..... 225
14. Беседа 1: история жизни  
и побуждающие стимулы ..... 249
15. Беседа 2: от мечты — к декларации  
о перспективах ..... 291
16. Беседа 3: план профессионального роста ..... 315

#### **ЧАСТЬ V**

##### **Реализация на практике**

17. Менеджеры ..... 343
18. Система воспитания менеджеров ..... 347
- Эпилог ..... 363
- Библиотечка лидера ..... 369
- Слова благодарности ..... 375

# Введение

Менеджеры постоянно попадают впросак, и никто не торопится к ним на помощь. Это серьезная проблема, но не волнуйтесь, у меня есть рецепты.

Для того чтобы стать хорошим руководителем, нужны годы тяжелого труда и постоянной практики, но даже после того, как вы всему обучитесь, попрактикуетесь, усовершенствуетесь и — чем черт не шутит — приобретете некоторый опыт, все равно будете делать серьезные ошибки. Это не самая лучшая новость.

Но есть и хорошая новость: вы можете совершенствоваться в роли менеджера независимо от того, что представляете собой как личность. Неважно, интроверт вы или общительный от природы человек. Вам, так же как и всем остальным, необходимо приложить определенные усилия *в правильном направлении*. Чтобы стать отличным менеджером, нужно всего лишь изучить, развить в себе и применить на практике несколько моделей поведения. К сожалению, мир словно сговорился сбить руководителей с толку, предлагая им гремучую смесь из плохих советов, хороших советов, которые трудно реализовать на практике, и полного отсутствия советов. Рекомендаций слишком много, они запутанны и противоречивы. Люди, назначившие вас на эту должность, зачастую просто предлагают вам действовать по собственному усмот-

рению, оставляя один на один с проблемами, а те, кто пишет книги о менеджменте, обычно разбираются больше в теории, чем в практике.

Эта книга не из таких. Предложенный в ней подход к лидерству поразительно прост и в то же время испытан на деле. С помощью предсказуемых и измеримых средств он создает обстановку удовлетворенности среди сотрудников и обеспечивает прекрасные производственные результаты. В его основе лежат три ключевых элемента лидерства, которые я называю «большой тройкой»: ориентация, обучение и профессиональный рост. Вот их краткая характеристика:

1. **Ориентация.** Хорошие менеджеры добиваются того, что каждый член их команды точно знает, чего и когда от него ждут.
2. **Обучение.** Они обучают своих сотрудников, готовя их как к краткосрочным, так и к долгосрочным успехам и помогая понять, что необходимо делать и в чем можно усовершенствоваться.
3. **Профессиональный рост.** Хорошие руководители инвестируют в карьеру подчиненных с учетом их долгосрочных целей и надежд, в том числе за пределами своей компании. Их планы не ограничиваются ближайшим повышением в должности.

Вот несколько примеров того, какое значение могут иметь принципы «большой тройки» при правильном и систематическом применении. В 2011 году Джо возглавил питтсбургский филиал одной компании, входящей в перечень Fortune 500. В течение многих

лет этот филиал был самой большой головной болью организации. Офисная культура находилась в упадке, что, как и следовало ожидать, губительно сказывалось на продажах. Приступив к работе, Джо быстро понял, что среди его подчиненных много талантливых людей — хотя некоторым из них стоило бы проявить себя на каком-нибудь другом поприще, — и принялся за перестройку команды. Он проводил массу времени с каждым сотрудником (как с давно работающим, так и с начинающим), добиваясь того, чтобы человек четко знал, чего от него ожидают, и выслушивая его собственные ожидания. Джо сидел с подчиненными день за днем, готовя их к успехам. Он старался понять краткосрочные и долгосрочные карьерные цели людей, а затем помогал в разработке конкретных планов их достижения. Менее чем через два года филиал в Питтсбурге достиг рекордных результатов по доходам от продаж, улучшил производственные показатели, остановил текучесть кадров и вышел на первые места по прибыльности. Впервые за всю историю компании он был провозглашен «Филиалом года».

Даниэла, с которой мы работаем в одной технологической отрасли, занимала должность менеджера среднего звена в крупной компании по выпуску кредитных карт, когда ей предложили возглавить одну из групп сервисной поддержки. У этой группы были чрезвычайно высокие расходы на один контакт с клиентом (один из ключевых показателей бизнеса), а удовлетворенность сотрудников своей работой, от которой зависит степень их вовлеченности в дела компании, находилась на уровне 55 процентов, что на 30 пунктов ниже среднего показателя по компании. Даниэла сразу же постаралась поговорить со всеми

членами команды, с тем чтобы понять, что, с их точки зрения, было не так. Сотрудники быстро открылись перед ней, осознав свой шанс изменить как условия работы, так и свое отношение к ней. Внимательно выслушав без комментариев почти всех, Даниэла пришла к следующим ключевым выводам: 1) команде не хватало технологических инструментов, необходимых для качественного выполнения работы; 2) в компании отсутствовала последовательная система поощрения и признания заслуг; 3) культура организации отличалась тем, что в ней не существовало ясных представлений о конкретных и измеримых ожиданиях от каждой команды; 4) отсутствовала прозрачность в отношении карьерного роста. Она сформировала четыре рабочие группы в каждой из областей, для того чтобы глубже изучить суть проблем. Несколько из предложенных ими решений были быстро внедрены, и в течение одного года подразделение Даниэлы сократило расходы на один контакт с клиентом до одного доллара вместо трех, а уровень вовлеченности сотрудников повысился с 55 до 85 процентов.

Как бы ни был велик соблазн возложить на кого-нибудь вину за плохую работу команды, будет гораздо плодотворнее сосредоточиться на том, как изменить ситуацию. Для этого нужны такие лидеры, как Джо и Даниэла, которые приходят и объясняют членам команды, что значит личный успех, выявляют не только их сильные и слабые стороны, но также надежды и мечты, а затем работают над тем, чтобы каждый из них преуспел в своем деле. Легендарный главный тренер команды San Francisco 49ers Билл Уолш прекрасно описал этот подход в своей книге «Счет сам о себе позаботится» (*The Score Takes Care*

*of Itself*). Он утверждал, что даже величайший талант не гарантирует победы и что задача лидера — повышать вероятность успеха, вдумчиво и неуклонно добиваясь решения проблем команды. Сосредоточьтесь на управлении своими командами, используя инструменты «большой тройки», — и такие проблемы, как низкая самооценка сотрудников, нежелание делать что-то сверх требуемого, высокая текучесть кадров, отсутствие энтузиазма и неисполнительность, исчезнут сами по себе.

## **С ЧЕГО НАЧИНАЛАСЬ «БОЛЬШАЯ ТРОЙКА»**

В 2016 году я покинул Twitter и вместе с Ким Скотт стал соучредителем Candor, Inc. Это компания по разработке программного обеспечения для предприятий, которые хотели реализовать на практике идеи, изложенные в бестселлере Ким «Радикальная прямота». За время работы в Candor я лично взаимодействовал примерно с тысячей компаний. Когда они обращались к нам, то, как правило, я был первым человеком, с которым они вступали в беседу. А начиналась она обычно с моего вопроса: «Какую проблему вы пытаетесь решить?»

Несмотря на то что компании имели самые разные размеры, работали в разных отраслях и географических регионах, ответы были поразительно схожи. Одни подробно обосновывали свои мнения, другие ссылались лишь на ощущения, но все проблемы почти всегда сводились к следующему: «Наши сотрудники мало заинтересованы в своей работе, и это связано с низкой квалификацией менеджеров». Тогда я, естественно, спрашивал: «А можете ли вы расска-

зять, в чем выражается их низкая квалификация?» По мере того как я выслушивал ответы, начинали вырисовываться общие темы и наброски решений. В итоге я стал работать напрямую с сотнями таких компаний и направлял им свои советы по телефону, электронной почте, через Twitter и т. д. В процессе такого взаимодействия я выработал несколько простых приемов, которыми регулярно пользуются хорошие менеджеры, в отличие от своих менее удачливых коллег.

То, что я узнал в ходе работы с этими компаниями, интуитивно мне было понятно и раньше, поскольку те вещи, которые их волновали, происходили и со мной в течение двадцати восьми лет, пока я руководил различными командами, стараясь привести их к успеху. Все начинается с простой и очевидной идеи: единственное, что объединяет всех нас на работе, — это стремление к успеху. Поэтому кажется разумным, что лучшие менеджеры помогают каждому человеку понять, чего от него ожидают, а затем ведут его к успеху. Я был руководителем с первого дня своей карьеры. Начиная офицером в морской пехоте США и возглавляя взвод из сорока человек, я дорос до командира роты, отвечающего за 175 морских пехотинцев. После этого я работал в небольших фирмах (Pathfinders, FreeMonee и Candor, Inc.) и нескольких ведущих технологических компаниях, включая Google, Twitter и Qualtrics. Попутно я получил степень MBA в Уортонской школе бизнеса при Пенсильванском университете.

Мне приходилось решать серьезные проблемы в самых разных по размеру компаниях во всем мире. Я возглавлял команды численностью до 700 человек