
ЗАСТАВЬТЕ ИХ РАБОТАТЬ!

ПРОСТЫЕ ИСТИНЫ ЭФФЕКТИВНОГО
УПРАВЛЕНИЯ

Фрэнк Мак-Нейр



ДОБРАЯ КНИГА
МОСКВА 2006

Содержание

От автора	15
Введение	17
1. Видение и планирование	23
Если не обращаешь внимания на дорожные знаки, в конце концов провалишься под мост	25
Управляйте видением и стратегией, а не только операциями	26
План — не смирительная рубашка, пусть он будет гибким	29
Бизнес — не ресторан, не нужно разрабатывать стратегию по принципу дежурного блюда	30
Единственно правильной, идеальной стратегии не существует	32
Стратегия, реализованная на 80 процентов, но со 100-процентной преданностью, всегда лучше стратегии, реализованной на 100 процентов, но с 80-процентной преданностью	33
Личное участие повышает отдачу	33

6 | ЗАСТАВЬТЕ ИХ РАБОТАТЬ!

Если вы не знаете, куда направляетесь,
то попадете не туда, куда хотели 34

Неудачно планировать значит планировать неудачу.
Хорошо спланируешь — хорошо исполнишь 35

2. Мотивация 39

Невозможно мотивировать человека
что-то сделать 40

Можно создать обстоятельства,
в которых человек мотивирует себя сам 41

Сам делай то, чего требуешь от других 42

Говорит радио ЧМЭД 43

Слушайте: сотрудники сами скажут вам,
что их мотивирует 45

Люди кнута и люди пряника 48

Наблюдайте: сотрудники покажут вам,
что их мотивирует 49

Вы впустую потратите время, если будете кормить
пряниками людей кнута 52

Золотое правило менеджера: поступай
с другими так, как они хотят, чтобы
с ними поступали! 62

3. Ожидания 67

Ясно опишите цель 67

Я не могу попасть в цель, которой не вижу 68

Другие люди не росли в вашей семье 70

Здравый смысл не такой уж здравый,
если копнуть глубже 72

Цель, которая хоть чего-то стоит,
должна быть SMART 75

Обычно работу заканчивают за день до того, как она должна быть закончена	76
Исследуем метод постановки SMART-целей	77
4. Обучение: кто может — делает, кто учит — бесценен	84
Ещё о здравом смысле	86
Учите людей в соответствии с теми методами, которые им подходят	87
Если как следует слушать и наблюдать, люди сами скажут вам, как предпочитают учиться	89
Обучение с помощью открытий всегда лучше обучения с помощью объяснений	92
Люди никогда не спорят с собственными выводами	93
Чтобы побудить людей учиться, нужно слушать, а не говорить	94
Если хотите быть хорошим тренером, используйте модель COACH	96
5. Обратная связь и менеджмент: вы получите то, что вознаграждаете	105
Люди будут уважать ваши требования, если вы требуете их выполнения	105
Вы получаете только то, что измеряете, поэтому измеряйте то, что вам нужно	107
Не путайте рост с развитием	108
SMART-цели — фундамент обратной связи и менеджмента	110
Чтобы давать полезную обратную связь, будьте SMART ONE	111

8 | ЗАСТАВЬТЕ ИХ РАБОТАТЬ!

По большей части, жизнь — это упаковка	115
Схемы обратной связи	116
Позитивная обратная связь поощряет поведение, развивающая обратная связь изменяет поведение	118
Игнорировать желательное поведение — значит ослаблять его, игнорировать нежелательное поведение — значит его поощрять	120
Обратная связь — это процесс, а не событие	123
Если аттестация застала сотрудника врасплох, это ваша вина	126
Чтобы давать позитивную обратную связь вовсе не обязательно выходить из себя	126
Развивающая обратная связь — это <i>инвестиции</i> в сотрудника	127
Я здесь не для того, чтобы наказывать виновных, а для того, чтобы решить проблему	129

6. Вознаграждения и взыскания 133

С теми, кто работает хорошо, и с теми, кто работает плохо, должны происходить разные вещи	134
Уделяйте внимание середнячкам	136
Плохие новости медленно стареют	136
Платите в валюте, важной для сотрудника	137
Решать, правильная ли мотивация у сотрудника — не наша задача	138
Размеры вознаграждения (или взыскания) должны соответствовать размерам выполненной (или невыполненной) работы	140
Если игнорировать улучшение работы, оно исчезнет, если игнорировать ухудшение работы, оно продолжится	141

Просто сделайте это — <i>НЕМЕДЛЕННО!</i>	143
Чтобы получить другие результаты, измените модель поведения	144
Люди меняют поведение, если это менее болезненно, чем его сохранить, или если удовольствие от изменения поведения больше, чем от сохранения прежнего	145
7. Управление отношениями	149
Все ведут счет, и в этом нет ничего страшного	149
Чтобы знать, какой счет, ведите книгу учета	153
То, что хорошо для одного сотрудника, не всегда хорошо для другого	154
Если у вас нет доказательств обратного, считайте, что сотрудник — человек пряника	155
Если внимательно слушать, люди сами расскажут вам, как в них инвестировать	155
Первые инвестиции в профессиональные отношения должен сделать менеджер	156
Если ожидания не соответствуют реальности, возникает стресс	157
Периодический аудит отношений помогает выявить стресс, вызванный нереалистичными ожиданиями	161
8. Управление собой: самый крепкий орешек	168
Познайте себя	169
Семена саморазрушения прорастают на почве, возделанной нашими талантами	169
Знайте свои слабости: развивайтесь и компенсируйте их	170

10 | ЗАСТАВЬТЕ ИХ РАБОТАТЬ!

Нормальных людей нет, но можно найти того, чье сумасшествие совместимо с вашим	171
Изучайте себя	172
Проще заставить себя думать иначе, чем думать о том, как заставить себя это сделать	173
Станьте своим самым лучшим боссом	174
Люди делятся на два типа: те, кто не хочет работать, и те, кто не хочет бросать работу	176
Перед смертью всегда теряешь сознание	176
Проблемы живут в прошлом, решения — в будущем	177
Будьте ориентированы на решения, когда выигрывают обе стороны	178
Чем сильнее вы раздражены, тем глупее себя ведете	178
Друзья приходят и уходят, враги накапливаются	179
Через 20 лет единственным человеком, который помнит о ваших несостоявшихся отпусках, будете вы сами (и члены вашей семьи)	180
Никогда не увольняйтесь в первый же день после отпуска	181
Вы всегда можете уволить самого себя	182

9. **Лидерство** **186**

Опыт, который получает любой участник группы, в первую очередь зависит от стиля лидерства и самого лидера	186
Объективное представление о климате в группе можно получить, поговорив с теми, кто непосредственно <i>выполняет</i> работу	187
Ведет за собой тот, кто служит другим	188

Проблемы начинаются не из-за того, что мы не <i>знаем</i> , а из-за того, что не <i>делаем</i>	193
Менеджер — это соединительный стержень, он соединяет работу своей группы с компанией	194
Людей не интересует, сколько мы знаем, если они не знают, что мы о них заботимся	197
Менеджер не выиграет, если проиграют его подчиненные!	199
Чего вы хотите: выиграть битву или решить проблему?	199
Ваш стиль лидерства должен открывать перед вами новые возможности, а не ограничивать вас	203
Можно быть жестким, можно быть мягким, главное — быть последовательным	204
В ситуации стресса мы прибегаем к привычному — самому комфортному поведению	205
Управлять людьми — это работа!	206
То, что вы видите, зависит от того, где вы стоите	206
Если машина едет туда, куда надо, меня не интересует, кто за рулем	208
Лидеру не нужно делать все самому — лидер должен видеть, что все делается	208
10. Создайте собственную философию менеджмента	212
Всем понравиться невозможно	213
Что бы ни происходило, найдется человек, который обязательно воспримет это слишком серьезно	214
Заставьте их работать!	215
Добейтесь преданности	216

12 | ЗАСТАВЬТЕ ИХ РАБОТАТЬ!

Нужно или помочь людям измениться, или сменить людей	217
Не посылайте уток в школу для орлов	218
Если потребовать от них работать лучше, одни станут работать лучше, другие будут работать так же, а выиграет вся компания	220
Динамическое напряжение укрепляет не только мышцы	222
Ребенку с молотком все кажется гвоздем	224
Если вы будете и дальше делать то, что делаете, то будете и дальше получать те результаты, которые всегда получали	224
Если вы не знаете, что защищаете, то ничего не добьетесь	225
Работа — это еще не вся жизнь	227
Рекомендуемая литература	231
Алфавитный указатель	233
Об авторе	236

Введение

Есть одна, возможно, вымышленная история о том, как один бродвейский продюсер встречается с начинающим и амбициозным режиссером. Они обедают, и режиссер сорок минут с энтузиазмом описывает продюсеру идею своей гениальной пьесы — пьесы, которая, без всяких сомнений, станет хитом сезона. Наконец продюсер в раздражении поворачивается к нему и говорит: «Если вы не в состоянии записать свою идею на обороте визитной карточки, значит, у вас нет идеи».

Я согласен с этим продюсером. Я всегда стремился к четкости, всегда любил все упрощать — и всегда искал ту единственную жемчужину в мор-

ской пучине, ту единственную ценную мысль, которая заключает в себе истину жизни.

В детстве я играл в футбол и помню, как наш тренер однажды сказал: «Когда ситуация становится действительно крутой, крутые парни продолжают действовать». Эта игра слов мне очень понравилась.

Я наблюдал за теми, с кем играл, и обнаружил, что, когда игра становилась все труднее, крутыми оказывались именно те, кто продолжал бороться до конца.

В колледже, изучая политические науки, я был очарован древним изречением: «Люди и реки одинаковы — и те, и другие идут путем наименьшего сопротивления». Мои весьма ограниченные знания в области геологии доказывали, что это наблюдение истинно для величайших рек мира, а знания в области теологии, истории и политики подтвердили его истинность для людей.

Это был еще один афоризм, родившийся из реальной жизни.

Из них и состоит эта книга: из афоризмов, изречений и лаконичных фраз, выражающих правду жизни в мире менеджмента.

Каждое изречение в этой книге — нить, вплетенная в разноцветное полотно, которое мы называем менеджментом. Это полотно, как и информационное поле, *живой организм*, ведь невозможно разбить целое менеджмента на отдельные компоненты. В некотором роде это все равно что спросить: «Какой орган для вас наиболее ценен? Сердце или легкие?» Чтобы жить, нужно и то, и другое.

Точно так же максимы о лидерстве невозможно отделить от максим о мотивации, и ни те, ни другие невозможно отделить от максим об ожиданиях.

Однако, чтобы исследовать глубину этих мыслей и увидеть ту истину, которую они содержат, мы все же пойдем на то, чтобы обсудить максимы по отдельности. Итак, наша задача — разглядеть истину максимы и научиться ее использовать.

На пути к этому нам будут полезны некоторые предостережения, и яснее всего их выразил Марк Твен. В одной дискуссии, вполне уместной для той работы, к которой мы собираемся приступить, он сказал: *«Из опыта нужно извлекать лишь ту мудрость, которая в нем есть, — и на этом следует остановиться. Иначе мы уподобимся кошке, вскочившей на раскаленную плиту. Отныне она и близко не подойдет к плите вообще, будь та горячей или холодной»*.

Сейчас, в начале нового тысячелетия, разрабатывать и реализовывать бизнес-стратегии становится все сложнее. Тысячи консультантов жаждут рассказать вам о том, как сложно управлять вашим бизнесом перед лицом постоянных перемен и как запутаны стоящие перед вами проблемы.

И в каком-то смысле они правы. Но это не *вся* правда.

Менеджмент и сегодня остается тем, чем был всегда, — разумным использованием человеческих, финансовых и материальных ресурсов для производства и распространения продуктов или услуг таким образом, чтобы клиенты были удовлетворены, а компания получала прибыль. Это действительно просто (и *сложно*).

Я считаю, что бизнес слишком усложняют. Проблемы бизнеса больше всего напоминают те, с которыми сталкивался Сизиф, пытаясь закатить свой огромный камень на крутую гору. Эта задача *трудна*, но не *слож-*

на. Как человек, который все упрощает, я обнаружил, что максимы действуют как указатели. Они указывают на основные (и сущностные) проблемы и истины, полезные в любой сложной ситуации.

Максимы могут нас многому научить, даже если на первый взгляд противоречат друг другу. Нам говорят: «Куй железо, пока горячо», а потом добавляют: «Поспешешь — людей насмешишь». Как это понять? Какую истину можно извлечь из явного противоречия этих утверждений?

Когда речь идет об отношениях, мы читаем: «Разлука разжигает страсть» и тут же: «С глаз долой — из сердца вон». О чем говорит это противоречие? Возможно, о том, что каждая из этих поговорок истинна *в определенной ситуации*, и ни одна из них не истинна *всегда*.

Наша задача, как точно заметил Марк Твен, понять, что могут дать нам максимы, но не пытаться использовать их в ситуациях, к которым они не относятся. Нам необходимо сравнить каждый афоризм со своим личным опытом и с теми обстоятельствами, в которых мы оказались, и извлечь ту мудрость, которая поможет нам оставаться на плаву.

Задача ясна? Тогда приступим.