

# Содержание

Благодарности..... 10

Введение..... 11

**ЧАСТЬ 1. КАК УПРАВЛЯТЬ КОМАНДОЙ..... 19**

1. Добейтесь эмоциональной вовлеченности команды ..... 22
2. Изучите команду и ее функции ..... 24
3. Ставьте реальные цели ..... 27
4. Не занимайтесь болтовней на совещаниях ..... 29
5. Проводите совещания в непринужденной обстановке ..... 33
6. Создавайте команду, которая превзойдет вас ..... 36
7. Определите границы допустимого или правила игры ..... 38
8. Избавляйтесь от балласта ..... 40
9. Доверяйте и поручайте ..... 42
10. Позвольте команде ошибаться ..... 44
11. Принимайте их такими, какие они есть ..... 46
12. Хвалите и поощряйте ..... 48
13. Умейте находить нужных людей ..... 50
14. Готовьтесь отвечать за всех ..... 52
15. Воздавайте по заслугам ..... 54
16. Обеспечивайте команду всем самым лучшим ..... 56

# СОДЕРЖАНИЕ

17. Отмечайте и празднуйте.....	58
18. Помните все, что вы делали и говорили.....	60
19. Пресекайте конфликты.....	62
20. Создавайте благоприятную атмосферу .....	64
21. Культивируйте лояльность и командный дух .....	66
22. Отстаивайте интересы команды .....	68
23. Доверяйте подчиненным .....	70
24. Уважайте индивидуальность каждого .....	72
25. Учитесь слушать других .....	74
26. Ищите подход к каждому члену команды .....	76
27. Миритесь с амбициями подчиненных .....	78
28. Не пытайтесь решить каждый спор в свою пользу.....	80
29. Знайте роль каждого члена команды .....	82
30. Добейтесь, чтобы люди точно знали, что от них ожидается.....	84
31. Помните о положительном подкреплении .....	86
32. Не страйтесь оправдывать нелепые требования.....	88
33. Приветствуйте новые идеи .....	90
34. Учите людей приходить к вам с решениями, а не с проблемами .....	92

## ЧАСТЬ 2. КАК УПРАВЛЯТЬ СОБОЙ..... 95

35. Не оставляйте работу недоделанной.....	98
36. Будьте примером .....	100

# СОДЕРЖАНИЕ

37. Любите свое дело.....	102
38. Умейте дистанцироваться от работы .....	104
39. Разберитесь, чего от вас ждут .....	105
40. Помните, что вы делаете на самом деле .....	107
41. Смотрите вперед .....	109
42. Будьте последовательны.....	111
43. Ставьте перед собой реальные цели .....	112
44. Держите свои планы в секрете.....	114
45. Откажитесь от лишних правил.....	116
46. Учитесь на своих ошибках .....	118
47. Будьте готовы забыть то, чему вас учили, и учиться заново .....	120
48. Не занимайтесь ерундой.....	122
49. Дружите с влиятельными людьми .....	124
50. Умейте вовремя закрыть дверь .....	126
51. Цените свое время.....	128
52. Готовьтесь к непредвиденным ситуациям .....	130
53. Не упустите свой шанс.....	132
54. Избегайте стрессов.....	133
55. Берегите здоровье .....	135
56. Будьте готовы и к радостям, и к огорчениям.....	137
57. Смотрите в будущее .....	139
58. Выше голову.....	141
59. Страйтесь видеть и лес, и деревья.....	143

# СОДЕРЖАНИЕ

60.	Умейте вовремя остановиться.....	145
61.	Будьте решительны, даже рискуя ошибиться .....	147
62.	Следуйте принципу минимализма.....	149
63.	Что напишут на вашей мемориальной табличке .....	151
64.	Не поступайтесь принципами.....	153
65.	Доверяйте своей интуиции .....	155
66.	Будьте творческой личностью .....	157
67.	Помните, что нет предела совершенству .....	159
68.	Идите вперед, несмотря ни на что.....	161
69.	Не теряйте из виду текущую цель .....	163
70.	Делайте свой выбор ежедневно.....	165
71.	Не забывайте о семье.....	167
72.	Всегда учитесь, особенно у своих соперников.....	169
73.	Будьте увлеченным и смелым .....	171
74.	Готовьтесь к худшему, но надейтесь на лучшее.....	173
75.	Не изменяйте своей компании .....	175
76.	Не отзывайтесь плохо о своем начальнике.....	177
77.	Не отзывайтесь плохо о своем коллективе .....	179
78.	Смиритесь с тем, что начальство тоже ошибается .....	181
79.	Начальству тоже бывает страшно .....	183
80.	Избавляйтесь от стереотипов .....	185
81.	Действуйте так, словно вы — один из них.....	187
82.	Проявляйте понимание — как по отношению к подчиненным, так и к руководству .....	189

# СОДЕРЖАНИЕ

83. Отстаивайте свои позиции.....	191
84. Не вступайте в политические игры .....	193
85. Уважайте других менеджеров .....	195
86. Делитесь своими знаниями.....	197
87. Не запугивайте .....	199
88. Будьте выше внутренних междуусобиц.....	201
89. Покажите, что интересы команды для вас превыше всего .....	203
90. Стремитесь завоевать уважение, а не любовь .....	205
91. Не хватайтесь за все сразу .....	207
92. Ищите обратную связь .....	209
93. Будьте дружелюбны и общайтесь со всеми .....	211
94. Уважайте клиентов и добивайтесь их уважения.....	213
95. Делайте для клиентов все возможное .....	215
96. Не забывайте о своей ответственности и о своих принципах .....	217
97. Говорите правду .....	219
98. Не ловчите — правда может выплыть наружу .....	221
99. Крепко держите в руках штурвал .....	223
100. Будьте дипломатом.....	225
<i>Конец игры.....</i>	227

# Благодарности

Хочу выразить благодарность всем, кто разрешил использовать в книге материалы, защищенные авторским правом:

Лоренсу Джонсу за отрывок из статьи Driving Out the Fear, размещенной на сайте <http://www.performance-edge.com>; Марте Ларосильер из Motley Fool, Inc. за отрывок из статьи Сета Джейсона Stocks for the Lazy Investor, представленной на сайте <http://www.fool.com>; Лизе фон Феркс, издательство Kogan Page, за отрывок из книги Ллойда Кинга Test Your Creative Thinking; компании Smart Technologies за отрывок из статьи Be a Workplace Warrior, опубликованной в 2004 г. на сайте <http://www.effectivemeetings.com>; компании SmartPros, Ltd за отрывок из статьи Берти Милано How to be Proactive, Not Reactive, размещенной на сайте <http://www.finance.pro2net.com>; Кэтрин Фабер за припев из ее песни Let It Go; компании Dow Jones & Co. за отрывок из статьи Брэдли Ричардсона To Move Ahead, Learn From Career Setbacks, опубликованной на сайте <http://CareerJournal.com>.

В некоторых случаях нам не удалось установить авторство цитируемых материалов, поэтому буду признателен за любую информацию, которая поможет восполнить этот пробел.

# Введение

Удивительное дело — менеджмент. Немногие планируют посвятить этому занятию жизнь, однако на каком-то этапе выясняется, что большинству из нас не избежать этой участи.

Консультант по планированию карьеры. Кем вы хотите стать по окончании школы?

Шестнадцатилетний юноша. Менеджером.

Вы так отвечали? Нет? Я тоже. Тем не менее вы — менеджер.

А раз уж вы стали менеджером, готовьтесь к тому, что этим дело не ограничится. Теперь вы надежда и опора, лидер и новатор, волшебник (или фокусник, ловко извлекающий из цилиндра высокие зарплаты, недостающие ресурсы и нужных специалистов), добрый дядюшка / добрая тетушка, жилетка, в которую можно поплакаться, энергичный организатор, строгий, но справедливый судья, дипломат, политик, финансовый гений (на этот раз без фокусов), защитник, спаситель, святой... и т. д. и т. п.

Теперь вы отвечаете за разношерстную толпу людей, с которыми у вас, может быть, нет ничего общего, — и это несмотря на то, что на работу их, скорее всего, нанимали не вы. К тому же не исключено, они вам не очень нравятся, да и вы им не очень симпатичны. Как бы там ни было, вам придется делать все, чтобы каждый из них честно отработал то, что ему положено. Еще вы отвечаете за их физическое, эмоциональное и умственное здоровье и состояние. Вам придется следить за тем, чтобы никто из них не получил травму и не покалечил коллегу. Вы обязаны работать в соответствии с законодательством отрасли, а также знать свои права, их права, права вашей компании и отраслевых профсоюзов.

Ах да, при этом вы должны оставаться спокойным и хладнокровным. Нельзя на них орать, швырять в них какие бы то ни было предметы и заводить среди них любимчиков. Согласитесь, нелегкое это дело — менеджмент...

Вы отвечаете за саму команду и за эффективность ее работы. Порой члены этой команды ведут себя как малые дети, а вы даже

отшлепать\* их не можете (уволить тоже непросто). Иногда они похожи на трудных подростков — могут проспать или вообще не прийти на работу, а если и приходят, то либо ничего толком не делают, либо стараются улизнуть пораньше.

ТЕПЕРЬ ВЫ ОТВЕЧАЕТЕ  
ЗА РАЗНОШЕРСТНУЮ ТОЛПУ ЛЮДЕЙ,  
С КОТОРЫМИ У ВАС, МОЖЕТ БЫТЬ, НЕТ  
НИЧЕГО ОБЩЕГО, — ПРИ ТОМ, ЧТО  
НА РАБОТУ ИХ, СКОРЕЕ ВСЕГО, НАНИМАЛИ  
НЕ ВЫ. И НЕ ИСКЛЮЧЕНО, ЧТО ОНИ ВАМ  
НЕ ОЧЕНЬ НРАВЯТСЯ, ДА И ВЫ ИМ НЕ  
ОЧЕНЬ СИМПАТИЧНЫ.

Как и вам, мне приходилось руководить разными командами (некоторые из них насчитывали до сотни человек). Считалось, что я обязан помнить, как зовут каждого из них, и знать все их мелкие проблемы: Джейн не может задерживаться по вторникам, потому что ей нужно забирать ребенка из секции; Тревор дальтоник, и его нельзя привлекать для работы на выставке; Мэнди дуется и распугивает клиентов, если ее заставляют отвечать на телефонные звонки во время обеденного перерыва; Крис отлично действует в команде, но не может заставить себя работать в одиночестве; Рэй выпивает, и его нельзя отправлять в командировку на машине.

Как менеджеру вам придется служить своеобразным буфером между высшим руководством и вашими подчиненными. Каким бы бестолковым ни было задание, которое вам в очередной раз спустят сверху, придется: а) довести его до сведения команды; б) удержаться от язвительных комментариев или насмешек

---

\* Да, я знаю, что детей нельзя шлепать. Это я так, для красного словца.

и в) заставить команду приступить к его выполнению, даже если в этом действительно нет никакого смысла.

КАК МЕНЕДЖЕРУ ВАМ ПРИДЕТСЯ  
СЛУЖИТЬ СВОЕОБРАЗНЫМ БУФЕРОМ  
МЕЖДУ ВЫСШИМ РУКОВОДСТВОМ  
И ВАШИМИ ПОДЧИНЕННЫМИ.

Вам также предстоит объясняться с командой, полностью деморализованной заявлением начальства о том, что «в этом году повышения зарплаты не будет». Придется помалкивать о возможных слияниях, поглощениях, приобретениях, тайных сделках, выкупе контрольного пакета акций старшим руководством компании и т. п., даже если все это уже давно носится в воздухе и команда постоянно задает вам вопросы.

В вашем ведении будут не только люди, но и бюджет, дисциплина, связи с другими отделами, производительность труда, юридические вопросы, охрана труда и соблюдение техники безопасности, профсоюзные и личные дела, пенсии, больничные, отпуска по уходу за ребенком, графики выходных, контроль времени прихода и ухода, ведение табелей, сбор денег и подарки увольняющимся, ротации, соблюдение отраслевых стандартов, пожарные учения, первая помощь, работа систем кондиционирования, отопления и канализации, парковка, освещение, канцелярские принадлежности и прочие ресурсы и запасы, включая чай-кофе — все это, не говоря уже о такой мелочи, как клиенты.

Кроме этого, вам придется воевать с другими департаментами, командами, заказчиками, боссами, менеджерами, правлением, акционерами и бухгалтерией (разумеется, если только вы сами не являетесь главным бухгалтером).

Подразумевается, что вы должны задавать тон и служить примером для подражания. Это означает: быть всегда на своем месте и впереди остальных, выглядеть безупречно, работать больше

других, рано вставать и поздно ложиться. К тому же вы обязаны быть ответственным, беспристрастным, заботливым, всезнающим и при этом вести дела так, чтобы вас ни в чем нельзя было упрекнуть. При этом готовьтесь, что вас, как менеджера, будут высмеивать, выставлять обструкционистом и конторской крысой, и не исключено, что коллеги, подчиненные, акционеры компании и/или общественность однажды решат, что вы не справляетесь со своими обязанностями, а то и вовсе не нужны\*.

А вы ведь просто хотели делать свое дело... К счастью, у меня есть несколько полезных советов и подсказок, благодаря которым вы сможете с легкостью преодолевать все трудности и при этом набирать очки и выглядеть круто, то есть цвести и пахнуть. У вас в руках «Правила менеджмента» — неписаные, невысказанные и никем не утвержденные, но необходимые, если вы хотите не плыть по течению, а сами вести игру.

## А ВЫ ВЕДЬ ПРОСТО ХОТЕЛИ ДЕЛАТЬ СВОЕ ДЕЛО...

Менеджмент — это и наука, и искусство. О менеджменте написано множество толстенных учебников. Менеджменту обучают на бесчисленных тренингах и курсах (возможно, вы тоже их посещали). Тем не менее во всех этих учебниках и курсах нет ни единого упоминания о разных «неписанных» правилах, составляющих суть настоящего, эффективного и достойного менеджмента. Эти правила собраны в этой книге, одинаково полезной и менеджеру,

\* Не нужно из-за этого впадать в уныние и думать, что работа менеджера — не для вас. Именно мы, менеджеры, заставляем этот мир вертеться. Мы указываем путь и ведем за собой, вдохновляем и мотивируем, формируем будущее и изменяем к лучшему жизнь и бизнес. Мы вносим весомый и позитивный вклад в развитие этого мира. Мы не просто инструмент для решения проблем, но и сами предлагаем эти решения. Каждый из нас — шериф, маршал и рейнджер в одном лице. Каждый из нас — мотор судна и его капитан, движущая и направляющая сила. Нам отведена главная роль, и мы должны сыграть ее вдохновенно — просто это не всегда получается...

в подчинении которого всего пара сотрудников, и тому, кто руководит многотысячным коллективом.

Вы не найдете здесь ничего такого, о чем бы не знали или не слышали раньше. Но даже если не слышали, то, возможно, по прочтении вы все равно воскликнете: «Но ведь это же само собой разумеется!» Действительно, если хорошенъко подумать, все банально и очевидно. Однако было ли у вас время поразмыслить даже об очевидных вещах, учитывая сумасшедший темп и напряжение нашей жизни? К тому же знать — это одно, а применять на практике — совершенно другое.

ПРОЙДЕТ НЕМНОГО ВРЕМЕНИ, И ВЫ  
ИЗМЕНИТЕСЬ: БУДЕТЕ СПОКОЙНЫМ  
И УВЕРЕННЫМ, ХЛАДНОКРОВНЫМ  
И РЕШИТЕЛЬНЫМ, СМОЖЕТЕ  
КОНТРОЛИРОВАТЬ ХОД СОБЫТИЙ  
И УМЕЛО УПРАВЛЯТЬ СИТУАЦИЕЙ  
И ЛЮДЬМИ.

Легко сказать: «Я и раньше все это знал». Вполне возможно, как умный человек, вы действительно многое знаете. Но будьте откровенны до конца, спросите себя прямо: «А что, разве я соблюдал все эти правила, разве использовал их на практике в качестве ориентиров в своей работе?» Можете ли вы быть в этом уверены? Книга состоит из двух частей:

- как управлять командой;
- как управлять собой.

Мне кажется, так будет проще. Я не располагал свои правила в порядке значимости — те, что идут в начале, не могут считаться важнее тех, что содержатся в середине или в конце книги. Прочитайте все до конца, а затем применяйте их на практике, начиная

с того, которое покажется вам самым легким. Многие из этих правил перекликаются между собой, поэтому вы сможете реализовывать их одновременно, порой даже не осознавая этого. Пройдет немного времени, и вы изменитесь: будете спокойным и уверенным, хладнокровным и решительным, способным контролировать ход событий и умело управлять ситуацией и людьми. Согласитесь, совсем неплохо, учитывая, что еще недавно вы лезли из кожи вон и надрывали горло, пытаясь заткнуть все дыры и постоянно испытывая стресс. Так держать!

Прежде чем мы начнем, давайте потратим еще минуту-другую и определимся, что конкретно все мы подразумеваем под словом «менеджмент». На самом деле это не так просто, как кажется. Лично я считаю, что мы все в той или иной степени являемся менеджерами — родители, владельцы компаний и наемные работники, даже те, кто унаследовал состояние. Каждый вынужден чем-то управлять и кем-то руководить. И пусть этот «кто-то» всего лишь вы сами, задача стоит непростая — уметь обходиться имеющимися ресурсами, поддерживать мотивацию на должном уровне, планировать и исполнять, контролировать процесс и оценивать результаты, соблюдать стандарты и укладываться в бюджет, руководить и просто работать. Некоторым приходится делать все это в составе или во главе больших команд. Но, как бы там ни было, основные принципы остаются неизменными.

По определению Гарвардской школы бизнеса, менеджер — это человек, «который добивается результатов, организуя работу других людей». Питер Друкер, авторитетный консультант в области менеджмента, говорит, что менеджер отвечает за планирование, исполнение и контроль. В свою очередь, Австралийский институт менеджмента определяет менеджера как человека, который «с целью достижения результата планирует, возглавляет, организует, поручает, контролирует и оценивает работу в рамках утвержденного бюджета». Пожалуй, я тоже соглашусь с этим.

Формулировка может быть и вот такой сложной и многословной:

«Менеджер — представитель руководства, наделенный полномочиями и несущий ответственность за кадровое, финансовое

и материальное управление, связанное с решением задач, стоящих перед организацией. Менеджеры отвечают за управление персоналом, связи внутри компании и с внешней средой, соблюдение и развитие корпоративных ценностей, формирование этики и культуры, организации, а также возглавляют и осуществляют перемены внутри нее» (The Leadership Network, California).

Если вы думаете, что родителям необязательно быть менеджерами, прочтите книгу *Kids & Co: Winning business tactics for every family*, Ros Jay, White Ladder Press, 2003.

Пожалуй, достаточно. Что бы и как бы мы о себе ни думали, все мы — менеджеры, и всем нам приходится делать эту работу. Соответственно все, что делает нашу жизнь проще, приносит нам пользу. Теперь у вас есть простые и понятные «Правила менеджмента». Они полезны и бесхитростны. Более того, они могут показаться очевидными до банальности. Но, если вы хорошенько поразмыслите над каждым из них, а затем начнете применять на практике, ваша работа, да и вся ваша жизнь, обретет новое, порой удивительное качество.

Возможно, вы действительно знаете все, о чем написано в этой книге. Но, повторюсь, знать не означает *делать*. Пусть эта книга поможет вам обратить теорию в практику, а знания — в дела.

Ну что ж, а теперь приступим...



ЧАСТЬ 1

---

# КАК УПРАВЛЯТЬ КОМАНДОЙ

Всем нам приходится работать с людьми. Назовите их командой, отделом, бригадой, артелью, хоть взводом — это неважно. Многие менеджеры делают одну и ту же ошибку, полагая, что они управляют людьми. Они считают их своим инструментом, чем-то вроде оборудования или инвентаря. Кажется, даже существует теория, согласно которой менеджера можно считать успешным, если его подчиненные добились успеха.

К сожалению, это всего лишь миф. Необходимо понимать, что настоящая роль менеджера заключается скорее в управлении процессами, а не людьми. Люди могут вполне успешно управлять собой сами, если им предоставить такую возможность. Вам как менеджеру следует сосредоточиться на сути менеджмента — стратегии. Команда является лишь средством реализации этой стратегии. Даже если всех подчиненных заменить машинами (а кто из нас не мечтал о таком чуде?), все равно придется разрабатывать стратегии и управлять процессами.

Если людей заменит автоматика и они исчезнут совсем, работа менеджера никуда не денется. Хороший менеджер управляет изменениями, процессами, стратегиями, развитием и рентабельностью бизнеса. За редким исключением для всего этого ему могут понадобиться люди. Разумеется, их нельзя полностью оставить без внимания, однако менеджер должен предоставить им как можно большее самостоятельности, чтобы каждый из них стал менеджером для самого себя.

ЛЮДИ МОГУТ ВПОЛНЕ УСПЕШНО  
УПРАВЛЯТЬ СОБОЙ САМИ, ЕСЛИ ИМ  
ПРЕДОСТАВИТЬ ТАКУЮ ВОЗМОЖНОСТЬ.

Как бы там ни было, нам как менеджерам приходится работать с живыми, из плоти и крови, людьми. Именно поэтому мы должны понимать их мотивы, мысли и чувства, знать, зачем они приходят на работу и почему стараются изо всех сил (или, наоборот, все пор-

тят). Мы не можем игнорировать их страхи, надежды и мечты. Нам придется подбадривать их, выступать в роли наставника, предоставлять все необходимые ресурсы, чтобы они делали свою работу, и возможности, чтобы они могли сами управлять собой. Мы будем разрабатывать для них стратегии и контролировать процесс реализации этих стратегий. Нам придется беспокоиться и заботиться, защищать и поддерживать, но при этом мы не будем управлять ими. Мы позволим им самостоятельно управлять собой, а сами сосредоточимся на своей главной роли — роли менеджера.

МЕНЕДЖЕРУ СЛЕДУЕТ СОСРЕДОТОЧИТЬСЯ  
НА СУТИ МЕНЕДЖМЕНТА — СТРАТЕГИИ.

# Добейтесь эмоциональной вовлеченности команды

Делайте дело, которое считаете хорошим, а не то, которое имеет шансы на успех.

Вацлав Гавел, президент Чешской Республики

Вы — менеджер, и у вас в подчинении люди, которым платят за то, чтобы они делали свою работу. Но, если для сотрудников это «просто работа», вы никогда не добьетесь от них максимальных результатов. Если они приходят в офис только для того, чтобы отбыть положенное время и обозначить присутствие, делая положенный минимум, вы обречены на поражение, мой друг. Другое дело, когда люди идут на работу с вдохновением и настроем, зная, что им предстоит интересное дело, которое не оставит их равнодушными. В этом случае есть все основания надеяться, что они проявят свои лучшие качества. Проблема лишь в том, что никто, кроме вас, не превратит тягомотину в увлекательную работу звездной команды. Именно вы должны вдохновить и воодушевить людей, стать для них лидером, который бросит клич и заставит переживать за результат.

С этим все ясно. Кроме того, вы ведь любите решать задачи? Могу вас обрадовать — заставить команду переживать за результат совсем несложно. Все, что вам нужно, — сделать так, чтобы у людей появился интерес к работе. Здесь тоже особых проблем нет: покажите, насколько важно то, что они делают, убедите в том, что благодаря их усилиям жизнь других людей может измениться к лучшему. Пусть ваши сотрудники увидят, как их продукция или услуги доходят до потребителя и какую пользу приносят. Покажите им — и это действительно так, — что они работают для

# ПРАВИЛО 1

общества, а не только ради прибыли владельцев и акционеров или зарплаты для себя и руководства.

Конечно, я понимаю, что менеджеру рекламной компании намного труднее убедить свою команду в том, что ее работа приносит огромную пользу, чем, скажем, врачу продемонстрировать то же самое своим медсестрам. Однако, если постараться, можно доказать, что любая работа достойна того, чтобы ею гордиться. Хотите проверить? Например, фирма, продающая место под рекламу, помогает другим компаниям, среди которых есть довольно мелкие, выйти на новые рынки. Кроме того, она обращает внимание потенциальных клиентов этих компаний на товары или услуги, которые те давно искали и которые им крайне необходимы. Рекламные фирмы помогают газетам и журналам держаться на плаву, увеличивая их доходы. В свою очередь, эти газеты и журналы обеспечивают информацией и/или развлекают своих читателей (в противном случае те их просто не покупали бы).

Вам не потребуется больших усилий, чтобы ваша команда осознала значимость своей работы. Каждый из нас в глубине души хочет, чтобы его ценили, а его работу считали нужной и полезной. Возможно, циники скажут, что это чепуха, однако на самом деле они не правы. Стоит только присмотреться, и вы увидите, что большинство ваших подчиненных неравнодушны к тому, что они делают, осознают свою причастность и чувствуют ответственность за качество и результат. Заденьте их за живое, и они, не задумываясь, пойдут за вами.

УБЕДИТЕ КОМАНДУ, — И ЭТО  
ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ТАК, — ЧТО БЛАГОДАРЯ  
ЕЕ УСИЛИЯМ ЖИЗНЬ ДРУГИХ ЛЮДЕЙ  
МОЖЕТ ИЗМЕНИТЬСЯ К ЛУЧШЕМУ.

И еще... Прежде чем убеждать людей в том, что вы вместе делаете нужное дело, необходимо поверить в это самому. Вы верите, что ваши усилия меняют жизнь к лучшему? Если не очень, постарайтесь заглянуть себе в душу и найти то, что заставляет вас переживать...

## ПРАВИЛО 2

# Изучите команду и ее функции

Найти хороших игроков легко. Трудно заставить их играть вместе.

Кейси Стенгел, бывший менеджер New York Yankees

Итак, что такое команда и как она функционирует? Если вы хотите стать хорошим менеджером, то должны попытаться ответить на эти вопросы.

Команда — это не просто группа людей. Это организация со своими движущими силами, свойствами и правилами. Не понимая этих особенностей, вы будете топтаться на месте. Изучив их досконально, вы сможете создать великую команду.

Любая команда состоит из сотрудников, каждый из которых тянет свою лямку. Порой они тянут их в разные стороны и с разным усилием. Одни стараются изо всех сил, другие довольствуются тем, что подталкивают их сзади. Есть и такие, которые на первый взгляд ничего не делают, однако они нужны, поскольку генерируют идеи.

Если вы до сих пор не интересовались, какие движущие силы заставляют команду функционировать, настоятельно рекомендую прочесть книгу Мередита Белбина «Команды менеджеров. Как объяснить их успех или неудачу»\*. (Если вы ее читали, можете сразу переходить к следующему правилу.) Эта книга предназначена для менеджеров, которые стремятся добиваться лучших результатов с помощью своих ключевых сотрудников. Я изложу своими словами то, что написано в книге, а вы должны обязательно осуществить это на практике.

---

\* Белбин М. Команды менеджеров: как объяснить их успех или неудачу. — М., 2007.

## ПРАВИЛО 2

Белбин говорит, что в каждой команде есть девять ролей. При этом каждый может выполнять функции, присущие одной или сразу нескольким из них. Довольно интересно определить собственную роль, однако гораздо важнее определить роли всех членов команды и далее действовать соответственно.

Итак, вот эти девять ролей.

- Генератор идей — мыслитель-оригинал, рождающий новые идеи; предлагает решения всевозможных проблем, мыслит смело и неординарно, активно использует воображение.
- Исследователь — творческая личность, подхватывает и развивает идеи; экстраверт, пользующийся популярностью у остальных членов команды.
- Координатор — исключительно дисциплинированный и способный контролировать ситуацию; может сосредоточиться на поставленной задаче и объединить вокруг нее команду.
- Организатор — ориентирован на достижение результата; любит решать сложные задачи.
- Аналитик — анализирует, рассчитывает и взвешивает; спокойный и невозмутимый; мыслит объективно.
- Коллективист — общителен, всегда готов протянуть руку помощи; хороший дипломат, всегда отстаивает интересы команды.
- Исполнитель — наделен организаторскими способностями и здравым смыслом; любит, когда работа сделана.
- Доводчик — очень внимателен к деталям, после него не остается никаких «хвостов»; отличается исключительной сознательностью и добросовестностью.
- Специалист — стремится к приобретению и развитию конкретных навыков, профессионал высшего класса; энергичный и преданный своему делу.

Теперь вы знаете, кто должен быть в вашей команде. Но, в конце концов, что же такое команда вообще и как сделать вашу собственную более эффективной? Прочтите еще раз Белбина и постарайтесь усвоить, что команда — это группа людей, сосредо-

Конец ознакомительного фрагмента.  
Приобрести книгу можно  
в интернет-магазине «Электронный универс»  
([e-Univers.ru](http://e-Univers.ru))