

Оглавление

Введение	7
Навык 1	
<i>Будьте проактивны</i>	15
Навык 2	
<i>Начинайте, представляя конечную цель</i> ...	21
Навык 3	
<i>Сначала делайте то, что необходимо делать сначала</i>	29
Навык 4	
<i>Думайте в духе «Выиграл/Выиграл»</i>	41
Навык 5	
<i>Сначала стремитесь понять, потом — быть понятым</i>	51
Навык 6	
<i>Достигайте синергии</i>	59
Навык 7	
<i>Затачивайте пилу</i>	67
Итоги	73
Вопросы и ответы	75

Введение

За 40 лет работы с управленцами мне довелось пообщаться с множеством людей, страдаемых чувством внутренней неудовлетворенности, потребностью сделать некий вклад в общее дело, вдохновить своих сотрудников на великие свершения и добиться высоких и стабильных результатов. Полагаю, многие из этих переживаний знакомы и вам.

Мне говорили: «Вы знаете, я многого ожидаю от своих сотрудников, я изо всех сил стараюсь быть справедливым, но не вижу никаких проявлений преданности с их стороны».

Или: «Когда-то я был рядовым сотрудником, но теперь стал начальником отдела. Коллеги стали относиться ко мне иначе, не так, как раньше. Что делать?»

Другие так излагали свои заботы: «Надо столько сделать, а времени никогда не хватает. Постоянные трудности, вечная спешка — изо дня в день!»

Кто-то жаловался: «Я так занят, по-настоящему занят! Но иногда задаюсь вопросом, а есть ли вообще смысл в моей работе, если смотреть в долгосрочной перспективе. Очень хотелось бы думать, что принес реальную пользу».

Все эти проблемы можно свести к одной главной: как стать высокоэффективным менеджером, а не просто двигаться по накатанной колее, надеясь на лучшее и пытаясь выжить день за днем?

На основании собственного опыта я пришел к выводу, что эффективное управление сводится к овладению семью определенными навыками. И сделать их частью своей жизни можно, лишь изменив образ мышления. Чтобы быть по-настоящему эффективным менеджером, нужно перейти на новый уровень мышления, основанный на принципах эффективного управления. Необходима работа над собой по принципу «изнутри-наружу». Это означает, что начинать следует с самого себя. Причем с самых глубинных сторон собственного «я», со своего характера.

Чтобы пояснить, что я подразумеваю под характером, начну с одной истории. Джародин Собанус — один из управляющих национального банка Индонезии. Он прослушал курс по программе «Семь навыков». Утром 26 декабря 2004 г. Джародин со своей семьей находился в церкви на богослужении, когда произошел сильнейший подземный толчок. Мужчина стал отсылать sms-сообщения менеджерам отделений банка, разбросанных по всей стране. Из шести отделений в провинции Ачех, расположенной в 600 км от места

богослужения, откликнулось только одно. К полудню в новостях появились печальные данные о жертвах и разрушениях. Произошла ужасная трагедия небывалого масштаба. Вслед за землетрясением на запад страны обрушилось цунами и унесло жизни более 120 000 человек. Движимый желанием помочь людям, Джародин отправился в Ачех, где организовал несколько лагерей для сотрудников банка. Понимая, что пострадавшим от катастрофы нужны деньги, он обустроил временное отделение банка в каком-то гараже, подключившись через свой компьютер к центральному офису. Две недели Джародин пробыл в Ачехе, прежде чем его сменил другой сотрудник банка.

Позже он говорил: «Я сожалею, что не оказался там раньше, и с тяжелым сердцем оставлял там коллег. Но мне повезло: ведь я сумел сделать то, что было в круге моего влияния. С самого начала я поставил себе ясную конечную цель — разыскать своих друзей, это была моя миссия. Конечно, с открытием временного филиала нужно было заниматься и банковскими операциями, но основной задачей оставался поиск знакомых и их семей. Когда я вернулся, даже моя маленькая дочурка спросила, нашел ли я своих друзей.

Тренинг “Семь навыков” подготовил меня к решению подобного рода проблем. Я, конечно,

не думал об этих навыках постоянно, когда разбирался с возникающими вопросами, но знаю, что они всегда со мной. И подкрепляла их любовь».

Вот такая история. Я считаю Джародина высокоэффективным менеджером, потому что он замечательный человек. Об этом говорит его забота о людях и то бесстрашие, с которым он действовал, когда старался помочь им в самой трудной ситуации. Характер — основа эффективного менеджмента.

На тренингах по менеджменту мы получаем главным образом некие умения, знакомимся с приемами, и все это, конечно, полезно. Но высокоэффективного менеджера от посредственного отличает не просто набор умений. Успех начинается в сердце. Можно пытаться использовать определенные техники и тактики, чтобы заставить людей делать то, что вам нужно: лучше работать, проявлять заинтересованность, хорошо относиться к вам и друг к другу. Но если при этом самому быть неискренним и двуличным, устойчивого результата не добиться. Неискренность вызовет у людей недоверие, и все ваши призывы и действия будут восприниматься как манипуляции. А если доверия мало или нет совсем, то нет базы для долгосрочного успеха. Хороший характер, такой как у Джародина Собануса, попросту незаменим.

У хороших людей свой взгляд на мир. И себя они видят по-своему. Наше представление о себе и об окружающем мире мы назовем парадигмой. Управленческая парадигма Джародина, например, подразумевает отношение к самому себе как к человеку заботливому и решительному. В сложной ситуации он был уверен, что способен помочь. Посредственный менеджер занял бы выжидательную позицию до распоряжений руководства. Однако Джародин думал о своих коллегах и друзьях и не мог сидеть и ждать чего-то, когда те оказались в трудном положении и все потеряли.

Когда человек выступает в новой для себя роли менеджера или лидера, ощущение некоторой неуверенности, потери ориентации вполне естественно. Это удачный момент для перехода к новой парадигме. Даже руководителям со стажем полезно пересматривать свои парадигмы. Если наша цель — небольшие улучшения, то можно ограничиться изменением своего поведения. Но если мы хотим перемен глубоких, кардинальных, то работать придется над исходной парадигмой. Поэтому мы поговорим подробнее о том, насколько отличается восприятие собственной роли у эффективного менеджера. И как это, в свою очередь, определяет его поступки и решения.

Эффективный менеджер начинает с себя. Не получится руководить другими, если ты не можешь организовать себя. Почему? Вот, например, приходилось ли вам работать под руководством человека, который не в состоянии разобраться с собственными приоритетами, на которого нельзя положиться и который не имеет четкого представления о конечной цели? Как вы себя ощущали? Уверенно ли чувствовали себя под руководством такого человека?

А вот эффективные менеджеры и собой управляют эффективно. При этом они реализуют первые три навыка из семи. Навык 1: быть проактивным. Эффективные менеджеры в решении проблем проявляют инициативу и творчество. Навык 2: с самого начала иметь ясное представление о конечной цели. Эффективный менеджер ясно видит, чего именно он хочет достичь, и это видение определяет все его повседневные действия и решения. Навык 3: сначала делать то, что необходимо делать сначала. Иначе говоря, заниматься тем, что действительно важно, и не позволять отвлекать себя на менее существенные вопросы.

Только эффективно управляя собой, можно эффективно руководить другими. Тут пригодятся навыки 4, 5 и 6, являющиеся основой для эффек-

тивной работы в команде. Навык 4: думать в духе «Выиграл/Выиграл». Для менеджера, владеющего этим навыком, мотивация команды — не проблема. Он знает, как помочь выиграть всем: и сотрудникам, и заказчикам, и организации в целом. Навык 5: сначала стремиться понять других, и лишь потом — быть понятым. Этот навык помогает слушать собеседника, по-настоящему интересоваться проблемами, заботами и потребностями своих подчиненных и клиентов. И конфликты в таком случае приводят к улучшению, а не ухудшению отношений. Навык 6 подразумевает достижение синергии. Обладатели этого навыка находят нестандартные пути решения проблем, поскольку привлекают к их поиску самых разных людей с разными взглядами и жизненным опытом. Они постоянно и активно ищут новые и лучшие способы выполнения задач.

И наконец, эффективные менеджеры используют навык 7 — «затачивают пилу». Они непрерывно работают над повышением эффективности своих сотрудников, стараясь раскрыть и реализовать их стремления, таланты и развить чувство цели.

А теперь поговорим о каждом навыке подробнее.

Навык 1
Будьте
проактивны

Все эффективные менеджеры обладают первым навыком, они занимают проактивную позицию. Без этого успеха не добиться. Хотя термин «проактивность» очень распространен сейчас в деловой литературе, в большинстве словарей вы его не найдете. Проактивность подразумевает инициативный подход к делу, но не сводится лишь к этому. Она означает, что человек сам в ответе за то, каких результатов он добьется в жизни. Что мы сами выбираем свой путь и никто за нас этого не сделает. Что мы отвечаем за дело и способны выполнить его, исходя из имеющихся ресурсов.

Таким образом, навык 1 — это инициатива плюс творчество. Посредственный менеджер ждет, пока ему укажут, что делать. Столкнувшись с препятствием, он будет вздыхать и оправдываться: «Ах, это все, что я могу в данных обстоятельствах». В той же ситуации эффективный менеджер скажет: «Всегда есть способ добиться поставленной цели. Что мы можем сделать при имеющихся ресурсах? Как их можно увеличить?»

Прекрасный пример — Билли Бин, проактивный менеджер американской бейсбольной команды Oakland Athletics. Когда Билли начал работать с командой, ее бюджет был самым скромным из всех команд-членов Высшей лиги. А ведь неко-

торые из них имели в своем распоряжении миллионы долларов. В то время как другие команды могли позволить себе приобретение лучших игроков, Билли с трудом удавалось поддерживать в рабочем состоянии стадион. Но вместо того, чтобы жаловаться на нехватку ресурсов, Билли спросил себя, какого рода ресурсы необходимы. Многие ответили бы, что чем больше денег, тем больше ты можешь. Но Билли не был уверен, что загвоздка в деньгах. Он задумался над тем, что же именно определяет победу в игре. Действительно ли дело в талантливых игроках, которых мы себе позволить не можем, или все-таки в чем-то другом?

Билли проявил инициативу, решив это выяснить. Вместе с коллегами он детально изучил статистику команд-победителей. И обнаружил то, чего никто прежде не замечал. Так, более значимым для выигрыша оказалось количество игроков, которые добежали до базы, а не тех, кто мог заработать очки на хоум-ранах. Билли увидел, что лучшие кетчеры не высокие и худые, а те, у кого телосложение, как у вратарей в хоккее, т. е. те, кто может блокировать удар.

Вооружившись этими данными, команда стала набирать менее известных и менее дорогих игроков, обладающих, однако, именно теми способно-

стями и характеристиками, которые приносят победу в игре. В результате Oakland Athletics к 2003 г. заняла в Высшей лиге второе место по количеству выигранных матчей, уступив лишь New York Yankees. Все были поражены этой большой победой при малых вложениях.

Управляющий Oakland Athletics Билли Бин — яркий пример проактивного менеджера. Он взял ответственность на себя, решив добиться результата в непростой ситуации, а не бездействовал и не искал оправданий.

Противоположностью проактивному поведению является реактивное поведение. Реактивные менеджеры всегда видят только препятствия. Проактивные менеджеры осознают наличие трудностей, но ищут решения и добиваются результатов. Реактивный менеджер бьется над огромным количеством проблем, с которыми ничего не может поделать, — он находится в круге забот. Проактивный — фокусируется на меньшем, внутреннем, круге влияния, т.е. там, где он в силах влиять на ситуацию. Реактивный менеджер бьет тревогу по поводу нехватки ресурсов. Проактивный — идет и находит ресурсы, которые ему необходимы.

Всегда, когда кто-то занимает выжидательную позицию, стремясь получить готовое решение

или желая, чтобы все свершилось само собой, я советую использовать собственные «Н» и «И», т.е. находчивость и инициативу. За те годы, что я высказываю эту рекомендацию по различным поводам и в самом разном окружении, включая собственную семью, происходило немало интересных, иногда даже смешных случаев. Каждый раз, когда наша семья сталкивалась с препятствием, с какими-то затруднениями, кто-нибудь из моих детей кричал: «Знаю-знаю, надо пользоваться “Н” и “И”!» А когда я преподавал в университете, неоднократно случалось, что обстоятельства были против моих замыслов, и ассистенты, помогавшие мне в работе, утверждали: «Нет, ничего не получится, мы этого сделать не сможем». И всегда я отвечал: «Не забывайте — ведь есть “Н” и “И”, находчивость и инициатива. Какие ресурсы мы можем развить? Какие новые шаги можем предпринять?» Поэтому за долгие годы во мне утвердилась вера в силу мышления в духе находчивости и инициативы.

Проактивный и реактивный подходы отличаются друг от друга, как день и ночь. При этом речь не идет об отличии в эффективности на 25 или 50%. Я говорю о разнице в 5000%, а это качественный скачок.

Навык 2
Начинайте,
представляя
конечную цель

Эффективные менеджеры всегда имеют ясное видение и страстное желание его воплотить. Они точно знают, чего хотят достичь и какой вклад хотят внести в общее дело в качестве руководителя. Это видение направляет их во всех делах. Поэтому они используют навык 2, т.е. начинают любое дело, представляя себе конечную цель. Они не полагаются на планы и программы, составленные другими, а формируют собственное видение будущих достижений в роли менеджера.

Когда мы говорим о страстности видения, мы имеем в виду неиссякаемую глубинную энергию. Эта энергия порождается ярким образом в вашем сознании, представлением о вашем особом, уникальном вкладе. Воображаемая вами картина дает вам чувство цели, направляет и наделяет силой действовать, невзирая на ограниченность ресурсов.

Как-то раз я должен был провести семинар в одном отеле. Я был потрясен уровнем обслуживания в нем. Великолепный сервис проявлялся не просто в каких-то внешних атрибутах, но прослеживался на всех уровнях и в любых ситуациях, совершенно естественным образом. И это при полном отсутствии контроля и указаний со стороны руководства. Прибыл я в отель довольно поздно, зарегистрировался и спросил, можно ли еще

в это время заказать еду в номер. Администратор ответил отрицательно и добавил: «Но если хотите, господин Кови, я схожу на кухню и принесу вам сэндвич, салат или что-то еще». Он проявил глубокую заботу обо мне, поинтересовался, не хочу ли я взглянуть на конференц-зал, где буду работать завтра, не нужно ли еще что-нибудь. Общий смысл его поведения можно выразить словами: «Что еще я могу для вас сделать? Я здесь, чтобы помогать вам». При этом за ним никто не наблюдал, его начальства поблизости не было, а человек был абсолютно искренен.

На следующий день в разгар презентации я обнаружил, что не хватает цветных маркеров. Я окликнул посыльного, спешащего в другой зал, и рассказал о своей проблеме. «Я провожу тренинг для группы менеджеров. Сейчас у нас короткий перерыв, а потом понадобятся дополнительные маркеры». Подбежавший ко мне посыльный практически вытянулся по стойке смирно. Взглянув на мой бедж, он ответил: «Господин Кови, я решу эту проблему». Он не сказал: «Ой, не знаю, где их найти. Спросите на ресепшен». Он просто взял этот вопрос на себя и при этом дал мне почувствовать, что для него это великая честь.

Еще я наблюдал такую сцену. Один из работников гостиницы мыл в холле окна, стоя на высокой

лестнице. Заметив сверху, что женщина с ходунками никак не может попасть внутрь здания, он спустился со своей стремянки, вышел на улицу, помог посетительнице зайти в отель и, передав ее под опеку администраторов, вернулся к своей работе.

Мне захотелось понять, как в этом отеле удалось создать культуру искренней заинтересованности в таком высоком уровне обслуживания клиентов. Я поговорил с горничными, официантами, посыльными и обнаружил, что подобное отношение глубоко укоренилось в головах и сердцах абсолютно всех сотрудников гостиницы. В конце концов я пошел к управляющему. Заявил, что совершенно поражен увиденным, и поинтересовался, как он этого достиг. «Хотите знать, в чем секрет?» — осведомился он и показал мне текст, в котором он сформулировал, какой вклад хотел бы сделать. Добиться безупречного, персонализированного сервиса. Эту формулировку он обсуждал с подчиненными, и они приняли ее тоже, определив меру своего участия в общем деле. Управляющий и его команда хотели, чтобы клиенты запомнили превосходный уровень обслуживания. И как клиент могу ответственно заявить, что никогда не забуду этот отель и его управляющего.

Конец ознакомительного фрагмента.
Приобрести книгу можно
в интернет-магазине
«Электронный универс»
e-Univers.ru