

# СОДЕРЖАНИЕ

---

<i>Предисловие</i> .....	II
<b>Миф 1</b>	
Существует только один правильный способ управления.....	17
<b>Миф 2</b>	
Быть начальником сложно.....	23
<b>Миф 3</b>	
Сверхурочная работа — залог успеха .....	28
<b>Миф 4</b>	
Волнения и сомнения — не для босса.....	33
<b>Миф 5</b>	
Наверху одиноко .....	39
<b>Миф 6</b>	
Вы должны быть самым смышленым парнем в комнате.....	44
<b>Миф 7</b>	
С иерархией покончено .....	49

**Миф 8**

Главное — последовательность ..... 55

**Миф 9**

Нужно брать на работу только тех, кто впишется  
в коллектив ..... 58

**Миф 10**

Лидерство важнее менеджмента ..... 63

**Миф 11**

Надо заплатить большие деньги, чтобы нанять  
нужного человека ..... 69

**Миф 12**

Ежегодная оценка работы помогает повысить  
эффективность ..... 74

**Миф 13**

Информацию надо контролировать и ограничивать ..... 80

**Миф 14**

На самом деле женщины не хотят руководить ..... 85

**Миф 15**

Лидерами рождаются, а не становятся ..... 90

**Миф 16**

Ваши первые 100 дней на новой работе решают всё ..... 95

**Миф 17**

Вы должны знать все, что происходит ..... 101

**Миф 18**

Лидеры — это герои, которые могут  
изменить мир в одиночку ..... 107

**Миф 19**

Победа всегда на стороне руководителя с лучшей стратегией ..... 112

**Миф 20**

Гибкий рабочий график не для боссов ..... 118

**Миф 21**

Размер зарплаты нельзя разглашать ..... 124

**Миф 22**

Психология — это чушь, она нам не нужна ..... 128

**Миф 23**

Скоро нас всех заменят роботы ..... 133

**Миф 24**

Лидер должен вносить перемены ..... 141

**Миф 25**

Соответствие нормам ведет к успеху ..... 147

**Миф 26**

Чувства — для неудачников ..... 153

**Миф 27**

Соблюдайте дистанцию,  
если хотите уважения к себе ..... 158

**Миф 28**

Достаточно  
быть самим собой ..... 164

**Миф 29**

Год рождения — это судьба ..... 169

**Миф 30**

Людей мотивируют только деньги ..... 175

**Миф 31**

Страх работает лучше, чем хорошие отношения ..... 181

**Миф 32**

Экономические обоснования всегда убедительны ..... 187

**Миф 33**

В нашем бизнесе все в порядке, если не считать нескольких «паршивых овец» ..... 192

**Миф 34**

Мы признали проблемы, вызванные предрассудками ..... 198

**Миф 35**

Вся власть сосредоточена наверху ..... 201

**Миф 36**

Люди научатся, если им все доходчиво объяснить ..... 207

**Миф 37**

Вы должны быть в курсе всех новых идей в менеджменте и давать им шанс ..... 211

**Миф 38**

Учите деловой жаргон, вы должны говорить как настоящий зрелый бизнесмен ..... 218

**Миф 39**

Нельзя управлять людьми, если не видишь их. Важно то, что люди делают, а не то, сколько часов они проводят за столом. Доверьте сотрудникам их работу ..... 224

**Миф 40**

- Кому сегодня нужны сотрудники? Задействуйте  
фрилансеров ..... 229

**Миф 41**

- Люди ненавидят перемены ..... 234

**Миф 42**

- «Большие данные» все исправлят ..... 240

**Миф 43**

- Уютный офис сделает всех креативнее ..... 246

**Миф 44**

- Всего 44 пункта, в каждом из которых  
можно ошибиться ..... 251

**Приложения**

- Беседы с выдающимися специалистами в области  
менеджмента ..... 253

- Список источников* ..... 331



## ПРЕДИСЛОВИЕ

---

**МЕНЕДЖМЕНТ ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЕ. ЭТО ОЧЕНЬ ВАЖНАЯ  
ВЕЩЬ. ПОЖАЛУЙ, ВРЕМЕНАМИ СКУЧНАЯ, НО ВАЖНАЯ.  
МЫ ДОЛЖНЫ ОТНОСИТЬСЯ К НЕМУ СЕРЬЕЗНО  
И СОВЕРШЕНСТВОВАТЬСЯ В НЕМ.**

Менеджмент повсюду. Он вокруг нас, но часто остается незамеченным. Поезд опаздывает? Виноват менеджмент. Перенесли операцию? Снова менеджмент. Внезапная отставка? Опять менеджмент.

Впрочем, все не так плохо. Вам понравился новый ресторан? Спасибо менеджменту. Испытания препарата для нового метода лечения прошли успешно? Еще раз спасибо менеджменту. Спортсмен победил на соревнованиях? И это тоже заслуга менеджмента. Да, дело всегда в нем.

На работе у вас есть две заботы: люди и ресурсы. И если вы справляетесь с людьми и ресурсами лучше, чем конкуренты, у вас все будет в порядке. В государственном

и некоммерческом секторах ресурсов может недоставать. И тогда то, как вы управляете людьми, становится еще важнее, ведь это показывает, насколько эффективно предоставляются услуги.

Менеджмент имеет большое значение. Перефразируем известное высказывание экономиста Пола Кругмана: «Менеджмент — это не всё, но это почти всё».

## В чём главная идея?

Авторы этой книги знают, о чём говорят. На двоих у нас около 70 лет опыта изучения и анализа того, что значит работать на руководящих должностях. У нас были и хорошие, и плохие боссы, да и самим нам доводилось кое-чём управлять. Знаем, проходили. И с самой первой страницы мы можем уверенно заявить, что в этой книге нет никаких новых идей.

Ну откуда им взяться? Люди руководят чем-то уже много веков. Самая известная классификация принципов управления в современном мире была разработана более 100 лет назад Фредериком Уинслоу Тейлором — она основана на его собственной концепции, известной как научная организация управления. Несколько десятилетиями позже Тайити Оно создал новаторскую производственную систему для Toyota, которая помогла компании стать ведущим производителем автомобилей в мире. А потом появились и другие книги по менеджменту...

Технологии приходят и уходят, экономические циклы сменяют друг друга, но люди по сути своей остаются прежними. Мы подстраиваемся под обстоятельства, иногда находим новые способы сделать что-то, но фундаментальные элементы рабочего процесса не меняются: это

люди, команды, руководители и задачи. Так что не стоит верить тому, кто говорит, что у него есть новая мысль об управлении людьми.

## **Все дело в менеджменте**

Джулиан Биркиншоу, профессор стратегии и предпринимательства Лондонской школы бизнеса, в своей книге «Переосмысление управления» (Reinventing Management) отмечает: несмотря на то что у многих организаций есть бизнес-модель, только у некоторых из них имеется модель управления и понимание того, каким образом она работает. Предсказуемые последствия этого были обнаружены в ходе Всемирного исследования менеджмента (World Management Survey), начатого в 2002 году под руководством трех профессоров экономики — Николаса Блума, Рафаэллы Садун и Джона Ван Ринена.

Если говорить вкратце, то опрос выявил, что многие предприятия (а исследование охватило более 8000 компаний) не так хороши в вопросах менеджмента, как думают их сотрудники. 79% верят, что их показатели превышают средние. Но в действительности только 15% американских компаний и менее 5% компаний из других стран действительно могут считаться лучшими в соответствии с разработанной исследователями шкалой методов управления. (Но есть и хорошая новость: были выявлены некоторые конкретные действия в таких областях, как целеполагание, мотивация и контроль, позволяющие повысить эффективность.)

У нас в Великобритании (как минимум) необходимо срочно повысить производительность труда. Ее уже очень давно нельзя назвать впечатляющей. Если мы

хотим повышения зарплат (а кто не хочет?), то должны быть более продуктивными. Значит, надо повысить производство продукции на душу населения за счет более эффективной работы. Нам просто необходимо сделать менеджмент лучше.

Какой из этого следует вывод? Менеджмент имеет значение. Что и требовалось доказать.

### **А есть еще идеи?**

Цель этой книги — развеивать мифы. Мы получили возможность свежим взглядом посмотреть на те вещи, которые руководители, не задумываясь, считают истинными и которые на самом деле не являются таковыми. Что важнее: лидерство — умение вести людей за собой — или менеджмент — администраторские способности? Действительно ли вам надо быть самым смышленым парнем в комнате? Неужели прийти к успеху можно, только потратив уйму времени? Допустимо ли менять свое мнение? Таких вопросов было очень много.

В этой книге вы не найдете сносок и огромного объема данных для переваривания. Впрочем, нельзя сказать, в ней не содержится никаких фактов: мы честно писали то, что думаем, опираясь на многолетний опыт изучения менеджмента и на собственные размышления об этом всём.

Несмотря на то что в книге нет Большой Вдохновляющей Новой Идеи, в ней содержится как минимум одна Достаточно Весомая Мысль: смотрите на все по-человечески. Все мы люди, нас пока еще не вытеснили новые технологии и наступающая армия роботов. Да, профессии меняются, и вместе с ними меняются и трудовые

реалии. И тем не менее вокруг нас все еще работают люди, а раз так, то и задачи руководства остаются прежними.

Менеджмент — это вещь, имеющая отношение к людям: к тому, как взаимодействовать с ними, как их понимать, поддерживать, развивать и воодушевлять. Менеджмент — это то, как нужно поступать с людьми. Пусть рабочие места будут безопасными и удобными, а сотрудники видят, что их уважают, — тогда они станут работать с максимальной отдачей. Мы надеемся, что читатели, сомневающиеся в этом, пересмотрят свою точку зрения к тому моменту, когда доберутся до конца книги. А если вы не верите нам на слово — прочтайте интервью с нашими любимыми теоретиками менеджмента, мы часто их цитируем. Вы найдете их в разделе приложений в конце книги.

### **Завершая начатое**

В мультфильме «Босс-молокосос» (2017) есть забавный момент, когда младенцы появляются на конвейере — это снято для детей, помните? — и проходят тест, определяющий, в какую точку Земли (в буквальном смысле) они отправятся. Если малыш смеется и гукает, когда его щекочут, он попадает в счастливую и гостеприимную семью. А если нет — загорается табличка «Менеджмент» и младенец отправляется на работу. (Это шутка, рассчитанная в основном на взрослых.)

А теперь вопрос. Слово «менеджмент» для многих людей имеет негативную окраску. Так почему же, несмотря на низкое качество съемки и унылость, сериал «Офис» приобрел такую бешеную популярность? Да потому, что

## Хороший плохой босс

у всех были вредные начальники и все страдали из-за плохого управления!

И напоследок обратимся к Питеру Друкеру, величайшему теоретику менеджмента. Можете воспринимать эту цитату как призыв отказаться от мифов о менеджменте и сосредоточиться на том, что действительно эффективно. «Многое из того, что мы называем менеджментом, сводится к тому, чтобы усложнять людям работу».

Возможно, это будет уроком для вас.



СУЩЕСТВУЕТ ТОЛЬКО ОДИН  
ПРАВИЛЬНЫЙ СПОСОБ  
УПРАВЛЕНИЯ

---

**ОСТЕРЕГАЙТЕСЬ ТЕХ, КТО ГОВОРИТ,  
ЧТО ТОЧНО ЗНАЕТ, КАК УПРАВЛЯТЬ ЛЮДЬМИ.**

Стала бы работа легче, если бы для наших сложных задач существовали простые решения? Нам бы приходилось меньше думать. Меньше переживать. Диапазон действий и вариантов выбора сократился бы в разы. Вам достаточно было бы придерживаться управленческого стиля А или подхода к администрированию Б. И работа бы делалась сама собой.

Люди стремятся все упрощать, и это частично объясняет, почему в аэропортах продаются все эти книги по менеджменту с соблазнительными заголовками вроде

«Три шага к победе» или «Работающие методы управления».

Но не существует таких методов управления, которые подошли бы всем. Люди разные. Обстоятельства меняются. Компании и экономика проходят через разные стадии и циклы. Конкуренция влияет на бизнес, приходится подстраиваться под нее. Если руководитель хочет, чтобы команда приспособилась к такому положению вещей, он должен начать с себя.

Концепция «единственного верного способа» принадлежит Полу Херси и Кену Бланшару (1969). Около 50 лет назад они создали идею ситуационного лидерства — наиболее адаптивный и гибкий способ постановки задачи руководством.

Работники в разной степени нуждаются в указаниях и поддержке. Херси и Бланшар утверждали, что в зависимости от того, с кем и когда начальник имеет дело, ему требуется четыре различных стиля поведения.

Первоначально, начиная работу над заданием или проектом, команда нуждается в указаниях — здесь понадобится «директивный стиль». Когда суть задачи станет понятна подчиненным, начальник должен будет лишь время от времени давать советы и следить за выполнением работы — на этом этапе потребуется «наставнический стиль».

По мере вовлечения все больше членов команды станут принимать решения самостоятельно, к тому времени она будет работать практически автономно, даже если начальник дает какие-то подсказки и помогает, — это «поддерживающий стиль». Когда же команда полностью возьмет на себя ответственность за работу и сможет обходиться без указаний, а со стороны руководителя будет

достаточно лишь заинтересованности и какой-никакой поддержки, тогда наступает время для «делегирующего стиля».

Психолог Роб Дэвис в разговоре с нами в шутку сравнил эту концепцию с сокращенным описанием правил игры в гольф. Есть всего четыре различных способа уда-рить по мячу: нанести сильный удар, короткий удар, удар по мячу, лежащему в траве, или удар по мячу на песке. Любители гольфа возразят, что игра предполагает гораздо больше разнообразия и меньше линейного прогресса.

То же самое и с менеджментом. Единый формат или стиль управления не подойдет ко всем ситуациям. Так что Роб Гоффи и Гэрет Джонс, авторы книги «Почему люди должны следовать за вами?»<sup>1</sup>, правы, когда утверждают, что простая инструкция «будь собой» — плохой совет для босса с амбициями. Они уточняют: «А еще имей навык». Вам понадобится то, что они называют «навыком восприятия ситуации», чтобы решить, как и до какой степени вам нужно вмешаться в ту или иную ситуацию (см. Миф 28).

### **Хорошие и плохие модели поведения**

Почему же мы так носимся с мыслью, будто лишь один тип лидера или администратора способен стать лучшим раз и навсегда, а всем прочим только и остается, что подражать ему? Отчасти такая мысль привлекает своей

---

<sup>1</sup> Гоффи Р., Джонс Г. Почему люди должны следовать за вами? Книга о том, что значит быть истинным лидером. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008.

простотой, ведь вы уже знаете «все, что вам нужно знать» (но вам также следует помнить высказывание, приписываемое американскому журналисту Генри Луису Менкену: «Для любой сложной проблемы всегда легко найти решение — простое, достижимое и неправильное»).

Как утверждает Фил Розенцвейг, профессор Международного института управленческого развития в Лозанне, в книге «Эффект ореола»<sup>1</sup>, компании рассказывают сотрудникам и остальному миру мифы или просто истории о том, как они достигли успеха, журналисты и бизнес-эксперты распространяют их и подкрепляют своим авторитетом — а мы склонны в это все верить.

Например, все считают того или иного руководителя образцовым лидером с уникальным стилем управления и подходом к администрированию. Нам говорят: «Подражайте сэру Терри Лихи, Стиву Джобсу или Лу Герстнеру, и все будет хорошо». Но это плохой совет.

Лидеры и компании остаются успешными недолго, лишь какое-то ограниченное время. Нет вечных побед, как нет и единого эффективного подхода к управлению, который всегда будет работать. На самом деле временный успех часто приводит компании к ошибочной мысли о том, что у них нет повода менять что-то в своей деятельности. Сегодня сеть магазинов Tesco — доминирующий игрок на рынке<sup>2</sup>, но ей пришлось полностью

---

<sup>1</sup> Розенцвейг Ф. Эффект ореола... и другие восемь иллюзий, вводящие менеджеров в заблуждение. — СПб.: BestBusinessBooks, 2008.

<sup>2</sup> Tesco — крупнейшая сеть розничной торговли в Великобритании и третья по величине в мире. — Здесь и далее, кроме особо оговоренных случаев, прим. ред.

пересмотреть способ ведения дел, хотя несколько лет назад компания и ее руководство считались безупречными.

Основная идея книги Джима Коллинза «От хорошего к великому»<sup>1</sup> заключается не в том, что компании, которые автор приводит в пример, разработали секрет вечного успеха, — а в том, что в конкретный период времени они внедрили важные изменения и те привели их к успеху.

Как сказала нам в интервью Ив Пул (см. приложение 2), лидерство не вечно. «Это ремесленный навык, и он требует повседневной практики... Исследовательская работа, которую я проделала, говорит о том, что настоящие лидеры знают об этом и постоянно ищут возможность улучшить свои навыки, чтобы поддерживать себя в форме». Доктор Пул называет такой процесс огранкой лидера.

«Огранка лидера... [это способы постижения лидерства] либо через еженедельные упражнения, либо через поиск и прохождение ряда критических ситуаций, которые позволяют закрепить изученное и гарантируют способность последовательно и устойчиво работать в состоянии стресса в будущем, — утверждает Ив Пул. — Я говорю о том, что надо действовать сознательно и ответственно, а не плыть по течению, что надо развивать характер и мышечную память — в будущем это позволит вам быть лидером в самых разных ситуациях».

### **«Почему вы должны быть как я»**

Знаменитая мысль Толстого о семьях — о том, что все счастливые семьи похожи друг на друга, а каждая

---

<sup>1</sup> Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

несчастливая семья несчастлива по-своему, — не имеет отношения к бизнесу. Счастливые компании уникальны. Вот почему не существует правильного способа руководства, подходящего всем. Бывший управляющий партнер McKinsey Иэн Дэвис в беседе с авторами этой книги однажды верно заметил: «Все обобщения, касающиеся бизнеса, — неправильны». Если учесть, сколько компаний его фирма изучила за прошедшие годы, то сказанное представляется полезным (и притом бесплатным) советом. Вам придется как следует разобраться, в какой ситуации вы сейчас находитесь, и действовать сообразно ей.

Иэну Дэвису принадлежит еще одно остроумное высказывание — по поводу того, что не так с грудами всех этих книг в аэропортах<sup>1</sup>, обещающих раскрыть секреты звезд бизнеса. Независимо от заголовков истинный смысл такого рода литературы: «Почему вы должны быть как я». Но сколько бы черных водолазок вы ни купили, вам никогда не стать Стивом Джобсом. Не старайтесь подражать всем этим людям. Будьте собой. Это все, что вам надо.

---

<sup>1</sup> Но, конечно же, если вы купили эту книгу в аэропорту — спасибо! — Прим. авт.



## БЫТЬ НАЧАЛЬНИКОМ СЛОЖНО

---

**Эгоистичные заявления о тяжелом бремени  
лидера занижают те нагрузки, которые  
приходится выносить остальным работникам.**

Многие руководители утверждают, будто самое тяжелое, что им приходилось делать, — это сокращение штата. Не позволяйте обмануть себя, скорее всего, они говорят не то, что думают. В мире, где люди стали просто числами, а главные вопросы на повестке дня — экономия средств и эффективность, мысль о том, что генеральный директор боится увольнять сотрудников, кажется странной. Реструктуризация и сокращения — это обычное дело, иногда неизбежное. Можно лишь посочувствовать тем, кто принимает такие решения.

Руководителю приходится легче, когда подчиненные понимают, насколько сложно быть боссом. На нем лежит

вся ответственность, это правда. Его зарплата в разы выше, чем у рядовых сотрудников, но, если в компании что-то идет не так, все винят руководителя. На кону стоит его репутация.

Впрочем, в некоторых ситуациях быть начальником не так уж и плохо. Один звонок — и помощь вам обеспечена. Причем речь идет не только о персональном секретаре. Коллеги тоже рады подставить плечо, ведь их карьера зависит от мнения, которое у вас о них сложится.

У вас нет никаких проблем с перемещениями: вы путешествуете с комфортом, останавливаясь в шикарных отелях. Вас всегда внимательно слушают. Вы начинаете и заканчиваете рабочие встречи, вы подводите итоги. Вы имеете право выбирать, какие задачи возьмете на себя, а какие делегируете подчиненным. У вас больше свободы, чем у кого бы то ни было в компании.

### **Трудно приходится не только начальникам**

Сэр Майкл Мармот в ходе Уайтхолльского исследования (Whitehall studies, 1991) — длительного наблюдения за здоровьем и благополучием государственных служащих — обнаружил, что рядовые сотрудники сталкиваются с наибольшим стрессом и чаще страдают от серьезных проблем со здоровьем.

Исследование показало, что люди, от которых мало что зависит в работе, в четыре раза чаще умирают от сердечных приступов, чем те, кто способен влиять на происходящее в рабочем пространстве. А еще первые чаще страдают от других заболеваний, связанных со стрессом, например от рака, инфарктов и желудочно-кишечных заболеваний.

Это значит, что на самом деле трудно не руководству — трудно остальным. «К начальнику предъявляют много требований, — пишет Мармот. — Но начальник обладает высоким уровнем контроля. А вот что на самом деле тяжело — так это большое количество требований в сочетании с низким уровнем контроля». У младшего персонала меньше связей, так что и повлиять на ситуацию этим сотрудникам сложнее.

На рынке труда все заметнее становится разграничение: обычно есть небольшое количество вакансий руководителей с действительно хорошей и высокооплачиваемой работой, умеренное (но ограниченное) число рабочих мест в среднем звене и сколько угодно ненадежной и плохо оплачиваемой работы на низовых должностях. Вот там-то людям и приходится по-настоящему трудно.

### **Вернитесь к реальности**

Профессор бизнес-школы INSEAD Манфред Кетс де Врис в своей книге «Лидер на кушетке»<sup>1</sup> процитировал одного генерального директора, который признался за дверьми конференц-зала: «Каждый день, когда я вхожу в офис, я могу сделать жизнь моих десяти тысяч подчиненных или невыносимой, или приятной. И то и другое одинаково просто».

По крайней мере это честное заявление. И оно подтверждает, что в поисках настоящих проблем стоит взглянуть на производство или к менеджерам среднего

---

<sup>1</sup> Кетс де Врис М. Лидер на кушетке. Клинический подход к изменению людей и организаций. — СПб.: BestBusinessBooks, 2008.

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