

Содержание

Благодарности	11
Введение	13

Часть 1. КАК УПРАВЛЯТЬ КОМАНДОЙ

1. Добейтесь эмоциональной вовлеченности команды	23
2. Изучите команду и ее функции	25
3. Ставьте реальные цели	28
4. Не занимайтесь болтовней на совещаниях	30
5. Пусть совещания действительно будут эффективными ..	32
6. Проводите совещания в непринужденной обстановке ...	34
7. Создавайте команду, которая превзойдет вас	36
8. Понимайте свою значимость	38
9. Определите границы допустимого или правила игры	40
10. Избавляйтесь от балласта	42
11. Доверяйте и поручайте	44
12. Позвольте команде ошибаться	46
13. Принимайте их такими, какие они есть	48
14. Хвалите и поощряйте	50
15. Умейте находить нужных людей	52
16. Ищите нераскрытые таланты	54
17. Готовьтесь отвечать за всех	56
18. Воздавайте по заслугам	58
19. Обеспечивайте команду всем самым лучшим	60

20. Отмечайте и празднуйте	62
21. Помните все, что вы делали и говорили	64
22. Пресекайте конфликты	66
23. Создавайте благоприятную атмосферу	68
24. Культивируйте лояльность и командный дух	70
25. Доверяйте подчиненным.	72
26. Уважайте индивидуальность каждого	74
27. Учитесь слушать других	76
28. Ищите подход к каждому члену команды	78
29. Миритесь с амбициями подчиненных	80
30. Не пытайтесь решить каждый спор в свою пользу.....	82
31. Знайте роль каждого члена команды	84
32. Добейтесь, чтобы люди точно знали, что от них ожидается	86
33. Сделайте свои ожидания ясными	88
34. Помните о положительном подкреплении	90
35. Не старайтесь оправдать нелепые требования.....	92
36. Приветствуйте новые идеи.....	94
37. Учите людей приходить к вам с решениями, а не с проблемами	96

Часть 2. КАК УПРАВЛЯТЬ СОБОЙ 98

38. Не оставляйте работу недоделанной	101
39. Будьте примером.	103
40. Любите свое дело.	105
41. Умейте дистанцироваться от работы	107

42. Разберитесь, чего от вас ждут	109
43. Помните, что вы делаете на самом деле.	111
44. Цените свое время.	113
45. Смотрите вперед	115
46. Будьте последовательны	117
47. Ставьте перед собой реальные цели	118
48. Держите свои планы в секрете	120
49. Откажитесь от лишних правил	122
50. Учитесь на своих ошибках	124
51. Будьте готовы забыть то, чему вас учили, и учиться заново	125
52. Не занимайтесь ерундой	127
53. Дружите с влиятельными людьми	129
54. Умейте вовремя закрыть дверь	131
55. Продуктивно используйте свое время.	133
56. Готовьтесь к непредвиденным ситуациям	135
57. Не упустите свой шанс	136
58. Избегайте стрессов	137
59. Берегите здоровье	139
60. Будьте готовы и к радостям, и к огорчениям	141
61. Смотрите в будущее.	143
62. Выше голову.	145
63. Старайтесь видеть и лес, и деревья	147
64. Умейте вовремя остановиться	149
65. Будьте решительны, даже рискуя ошибиться	150

66. Следуйте принципу минимализма	152
67. Что напишут на вашей мемориальной табличке	153
68. Не поступайте принципами	155
69. Доверяйте своей интуиции	157
70. Будьте творческой личностью	159
71. Помните, что нет предела совершенству	160
72. Идите вперед, несмотря ни на что	162
73. Не теряйте из виду текущую цель	164
74. Делайте свой выбор ежедневно	166
75. Не забывайте о семье	168
76. Всегда учитесь, особенно у своих соперников	170
77. Будьте увлеченным и смелым	172
78. Готовьтесь к худшему, но надейтесь на лучшее	174
79. Не изменяйте своей компании	176
80. Не отзывайтесь плохо о своем начальнике	178
81. Не отзывайтесь плохо о своем коллективе	180
82. Смиритесь с тем, что начальство тоже ошибается	182
83. Начальству тоже бывает страшно	184
84. Избавляйтесь от стереотипов	185
85. Действуйте так, словно вы — один из них	187
86. Не стесняйтесь задавать дополнительные вопросы	189
87. Проявляйте понимание — как по отношению к подчиненным, так и к руководству	191
88. Привносите что-то стоящее	193
89. Отстаивайте свои позиции	195

90. Не вступайте в политические игры.	197
91. Уважайте других менеджеров.	199
92. Делитесь своими знаниями	201
93. Не запугивайте.	203
94. Будьте выше внутренних междоусобиц	205
95. Покажите, что интересы команды для вас превыше всего	207
96. Стремитесь завоевать уважение, а не любовь.	209
97. Не хватайтесь за все сразу	211
98. Ищите обратную связь	213
99. Будьте дружелюбны и общайтесь со всеми	215
100. Уважайте клиентов и добивайтесь их уважения	217
101. Делайте для клиентов все возможное	218
102. Не забывайте о своей ответственности и о своих принципах	220
103. Говорите правду	222
104. Не ловчите — правда может выплыть наружу	224
105. Найдите хорошего слушателя	226
106. Крепко держите в руках штурвал	228
107. Будьте дипломатом.	230
Конец игры.	232

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 *Seven Dangers of 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 тетюшка, 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.

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

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

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

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» — неписанные, невысказанные и никем не утвержденные, но необходимые, если вы хотите не плыть по течению, а сами вести игру.

* 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...

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, 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 хорошенько 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.

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).

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 больше самостоятельности, чтобы каждый из них стал менеджером для самого себя.

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 портят). 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.

Добейтесь эмоциональной вовлеченности команды

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? Могут 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 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

Правило 1

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 равнодушно 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...

Изучите команду и ее функции

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 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 (то есть человек с идеями), исследователь, координатор, организатор, аналитик, кол-

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

Правило 2

лективист, исполнитель, доводчик и специалист. Если вы хотите узнать больше об этом, читайте дальше.

- 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, сосредоточенных на решении коллективной задачи. Члены команды не смогут работать, если каждый из них будет занят достижением собственных целей, будь то необходимость дожить до конца рабочего дня, желание сделать карьеру, досадить боссу (это вам, между прочим)

Правило 2

или просто устроить из работы своеобразный клуб для общения по интересам.

Вы поймете, что у вас настоящая команда, когда они станут говорить «мы» вместо «я».

Когда принимать трудные решения станет легче, поскольку каждый скажет: «Ничего страшного, мы все в одной лодке».

Когда они сами назовут себя командой.

**КОМАНДА НЕ СМОЖЕТ СРАБОТАТЬСЯ, ЕСЛИ
КАЖДЫЙ БУДЕТ ЗАНЯТ ДОСТИЖЕНИЕМ
СОБСТВЕННЫХ ЦЕЛЕЙ.**

Ставьте реальные цели

Когда я собирал материал для этой книги, один человек сказал мне, что ставить реальные цели нет смысла, нужно брать на себя «повышенные обязательства», поскольку это произведет впечатление на высшее руководство. Видите, в чем проблема? Мы уже не говорим о том, как повысить мотивацию команды, закончить проект в срок или создать в коллективе условия для творческой и успешной работы. Нет, мы думаем, как произвести впечатление на боссов. Конечно, бумага все стерпит, и подобные уловки пройдут, особенно если правление вашей компании состоит из одних клоунов, однако я почему-то уверен, что это не так. Могу поспорить, что у вас в правлении сидят очень умные ребята, которые видят вас насквозь и раскусят ваши маневры в долю секунды.

Говоря о реальных целях, я не имею в виду цели заниженные или легко достижимые. Реальные цели могут оказаться совсем непростыми. Возможно, вашей команде придется засучить рукава, удвоить усилия и работать еще больше, еще напряженнее, еще изобретательнее. Правило 3 подразумевает именно реальные цели — те, которые вы поставите сами и которые будут вам по плечу. Тем не менее напрячься вам все равно обязательно придется.

Чтобы поставить перед командой реальные цели, вы должны знать, на что она способна и что ожидают от нее ваши боссы. Иногда вам придется маневрировать так, чтобы и те, и другие остались довольны: с одной стороны, нельзя выжимать из людей все соки, а с другой — допустить, чтобы начальство заподозрило вас в нерадливости.

Если боссы настаивают на целях, далеких от реальности, вам придется обсудить с ними сложившуюся ситуацию. Не спешите спорить, но и не откладывайте этот разговор в долгий ящик. Попробуйте выяснить, как, по их мнению, можно достичь таких результатов. Объясните, почему вы считаете их нереальными.

Правило 3

Тщательно подготовьтесь, изложите свои аргументы, а затем попросите их еще раз уточнить, как, по их мнению, можно решить задачу. Предложите свой собственный, более реальный вариант, подкрепленный цифрами и фактами. Держите их в курсе дела и просите дополнительных разъяснений. Рано или поздно вашим боссам придется либо скорректировать поставленные ими цели, либо просто заставить вас делать невозможное. В любом случае вы обезопасите себя от дальнейших неприятностей. Если они все же согласятся на более реалистичный вариант, вам останется только реализовать его (а вы знаете, что это вам по силам). Если же вам прикажут прыгнуть выше головы, то и здесь вы застрахованы, поскольку в случае неудачи сможете напомнить, что в свое время вы предупреждали о такой возможности.

**ДЕРЖИТЕ НАЧАЛЬСТВО В КУРСЕ
ДЕЛА И ПРОСИТЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ
РАЗЪЯСНЕНИЙ.**

Не занимайтесь болтовней на совещаниях

Как это все знакомо: бесконечные совещания, косноязычные выступления, повестки дня, наспех нацарапанные на клочке бумаги, вопросы не по теме, недостаток информации и масса отсутствующих, которых не успели вовремя предупредить...

Вам как менеджеру время от времени придется проводить совещания, и они должны быть результативными. В первую очередь необходимо заранее обозначить главную задачу, ради которой вы собираете людей, и сделать все, чтобы по этому вопросу было принято соответствующее решение.

В большинстве случаев это могут быть следующие задачи:

- организовать и мотивировать команду;
- поделиться информацией;
- обсудить идеи (и принять по ним решения);
- собрать информацию (и также принять по ней решения).

На некоторых совещаниях могут решаться сразу несколько задач, что необходимо предусмотреть в повестке дня. Если вы проводите совещание только для того, чтобы поделиться какой-либо информацией, то не затягивайте мероприятие и расходитесь, как только это будет сделано. Если же вы, допустим, собираетесь обсудить, какую именно информацию вам нужно собрать, повестка дня должна быть другой. Некоторые совещания или собрания проводятся для того, чтобы дать возможность членам новой команды познакомиться, пообщаться, узнать больше друг о друге и о вас — их лидере.

Если вы хотите, чтобы ваши совещания были эффективными, держите все под контролем, не допускайте лишней болтовни и не «разводите демократию». Вы менеджер, вы здесь главный — и точка! Не позволяйте никому предаваться ненужным воспоминаниям,

Правило 4

отклоняться от темы или расслабляться. Проводите совещание в темпе и старайтесь выставить за дверь его участников сразу, как только повестка будет исчерпана.

**НЕОБХОДИМО ЗАРАНЕЕ ОБОЗНАЧИТЬ
ГЛАВНУЮ ЗАДАЧУ, РАДИ КОТОРОЙ ВЫ
СОБИРАЕТЕ ЛЮДЕЙ, И СДЕЛАТЬ ВСЕ, ЧТОБЫ
ПО ЭТОМУ ВОПРОСУ БЫЛО ПРИНЯТО
СООТВЕТСТВУЮЩЕЕ РЕШЕНИЕ.**

Пусть совещания действительно будут эффективными

Итак, вы уверены, что это совещание действительно необходимо, и четко понимаете его цель. Теперь нужно провести его максимально эффективно.

Лучше проводить совещания ближе к концу рабочего дня, когда многие уже собираются домой. Так вы быстрее обсудите все, что планировали, поскольку в начале дня многие еще только настраиваются на работу и могут позволить себе поболтать ни о чем. Разумеется, если вы собираете людей, чтобы познакомить их друг с другом, лучше это делать с утра. Не забывайте, что многие совещания можно вообще не проводить — иногда достаточно обменяться письмами по электронной почте, провести телеконференцию или побеседовать лично (привлекайте при этом только тех людей, без которых нельзя обойтись).

Начинайте любые совещания и собрания вовремя. Никого не ждите и не повторяйте ничего для опоздавших. Если они пропустили что-то жизненно важное, коллеги перескажут им это после совещания. Возможно, это научит* их в следующий раз не опаздывать. Полезный совет — всегда планируйте начало совещания, скажем, на 15:10 вместо 15:00. Вы сами убедитесь, что это заставляет людей быть пунктуальнее. Хотите еще больше удивить народ — назначьте совещание на 15:35.

* Жaba, расправившись с завтраком, подняла с земли толстую палку и стала ею энергично размахивать, нанося удары воображаемым животным. «Я научу их не воровать из моего дома, — кричала она. — Я их научу, вот я их научу!» «Жaba, нельзя говорить “научу”, — заметила Крыса, — это неправильно». «Что ты все время к ней придираешься? — раздраженно спросил Барсук. — Что она не так сказала? Я тоже так говорю, я ее понимаю, поэтому и ты должна понимать!» «Я извиняюсь, — тихо сказала Крыса, — только я думаю, нужно говорить не “научу”, а “проучу»». «А мы хотим их научить, — ответил Барсук, — научить, научить! И не только хотим, но и сделаем!» (Кеннет Грэм «Ветер в ивах»).

Правило 5

**НАЧИНАЙТЕ ЛЮБЫЕ СОВЕЩАНИЯ ВОВРЕМЯ
И НИКОГО НИКОГДА НЕ ЖДИТЕ.**

Информируйте о мероприятии заранее, но не слишком задолго — так, чтобы никто не успел забыть о нем или сказать, что на этот день у него запланировано что-то еще. За день до совещания удостоверьтесь, что все участники помнят о нем и смогут прийти.

Назначьте, кто будет вести протокол, и убедитесь, что это будет сделано так, как вам нужно. При этом не обязательно строить из себя большого начальника или быть агрессивным. Держитесь дружелюбно, но оставайтесь твердым и решительным, чтобы никто не усомнился в том, что у вас все под контролем.

Добейтесь того, чтобы обсуждение каждого пункта повестки заканчивалось планом действий или принятием соответствующего решения. Без этого все ваши дискуссии останутся пустыми разговорами.

Если совещания становятся слишком многочисленными — присутствует больше шести человек — целесообразно разделить участников на группы, которые будут отчитываться о своей работе.

И самое главное — зарубите это себе на носу — каждое такое мероприятие должно проводиться с конкретной целью. В конце совещания вы обязаны знать наверняка, достигли вы поставленной цели или нет. Да, еще одно — лучше, если участники совещания будут сидеть на жестких стульях, а не в мягких, удобных креслах (или вообще стоять, как во время фуршета). Так дело пойдет гораздо быстрее.

Проводите совещания в непринужденной обстановке

Полагаю, что, прежде чем вы достигли своего нынешнего высокого положения, вам пришлось «отсидеть» на десятках собраний и совещаний — бесконечных, бесполезных и до отупения нудных. Что ж, кому-то рано или поздно придется нарушить традиции, и я рассчитываю, что это сделаете вы. Вы должны стать тем человеком, который первым откажется от старой модели проведения совещаний.

Итак, давайте попробуем проводить эти мероприятия весело. Сначала хочу поделиться одним советом, который я где-то вычитал. Автор рекомендовал раздать участникам совещания по пять монет. Каждый раз, когда кто-то захочет высказаться, он должен положить на стол монету. Тот, кто потратил все монеты, лишается слова и больше не может участвовать в дискуссии. Предполагается, что таким образом люди будут высказываться исключительно по делу, поскольку не захотят тратить монеты на пустопорожние разговоры. Весело? Возможно. Однако у каждой монеты есть обратная сторона, и из-за подобных забав вы можете заслужить репутацию если не идиота, то по меньшей мере слабого лидера, не способного организовать и провести совещание.

К столь же сомнительным советам можно отнести и следующие:

- использование карнавальных костюмов;
- предложение еды и/или напитков (если не наступило время обеда, когда это просто необходимо, а не приятно, и если вы с командой не в ресторане или в пабе — тогда это не совещание, а мероприятие, призванное сплотить коллектив или отблагодарить его за хорошо выполненную работу, — см. правило 20);
- организация игр, викторин и прочих конкурсов;