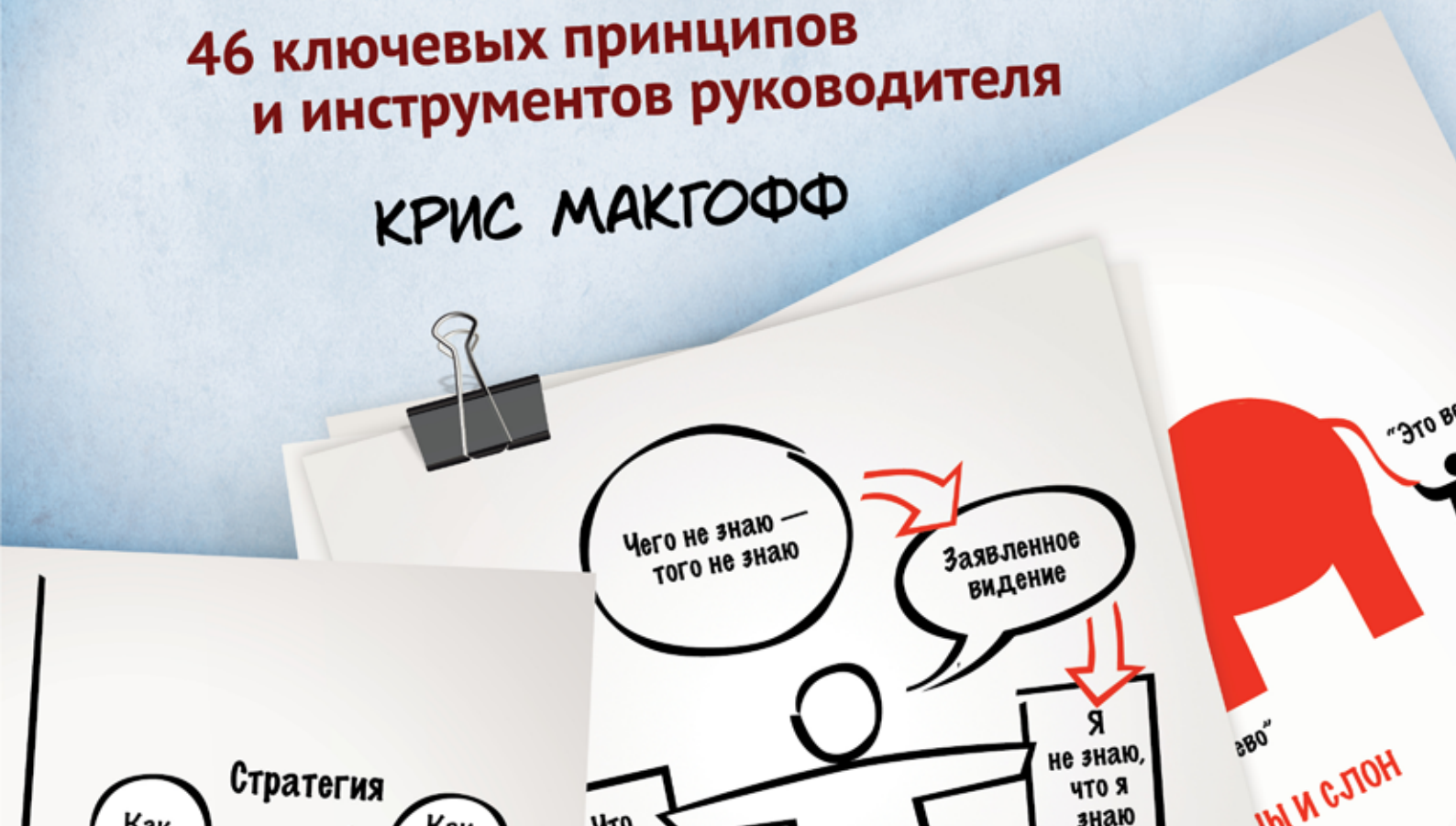


ИСКУССТВО УПРАВЛЯТЬ

46 ключевых принципов
и инструментов руководителя

КРИС МАКГОФФ



THE
PRIMES

HOW ANY GROUP CAN
SOLVE ANY PROBLEM

CHRIS MCGOFF



WILEY

John Wiley & Sons, Inc.

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

ИСКУССТВО УПРАВЛЯТЬ

46 КЛЮЧЕВЫХ ПРИНЦИПОВ
И ИНСТРУМЕНТОВ РУКОВОДИТЕЛЯ

КРИС МАКГОФФ

Перевод с английского Артема Ткачева

Издательство «Манн, Иванов и Фербер»
Москва, 2014

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

УДК 658.5
ББК 65.291.21
М15

Издано с разрешения John Wiley & Sons International Rights Inc.
и Литературного агентства Александра Корженевского
На русском языке публикуется впервые

Макгофф, К.

М15 Искусство управлять. 46 ключевых принципов и инструментов руководителя / Крис Макгофф ; пер с англ. Артема Ткачева. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 276 с. — ил.

ISBN 978-5-00057-161-3

Книга посвящена вопросам эффективного управления при решении различных бизнес-задач. Описанные в ней принципы позволяют объединять людей в команды, ориентированные на высокий результат, замечать и устранять внутренние разрушительные факторы, находить компромиссы между конкурирующими сторонами внутри групп и сохранять их эффективность.

Адресуется руководителям и менеджерам любого уровня.

УДК 658.5
ББК 65.291.21

Никакая часть настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в какой-либо форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотокопирование и запись на магнитный носитель, без письменного разрешения издателя.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

© The Primes, Inc., 2012
All Rights Reserved. This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.
© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление.
ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2014

ISBN 978-5-00057-161-3

[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

ОГЛАВЛЕНИЕ

ЧИТАТЕЛЮ НА ЗАМЕТКУ	9
ВВЕДЕНИЕ.	11
ЧАСТЬ 1: УНИВЕРСАЛЬНЫЕ СХЕМЫ ЛИДЕРСТВА В НЕСТАБИЛЬНЫЕ ПЕРИОДЫ	17
ГЛАВА 1. РАССТАНОВКА ПРИОРИТЕТОВ	19
ГЛАВА 2. БЫТЬ РЕШИТЕЛЬНЫМ И ДЕЙСТВОВАТЬ ПЕРВЫМ	36
ГЛАВА 3. ПРИВЛЕЧЬ ДРУГИХ.	50
ЧАСТЬ 2: УНИВЕРСАЛЬНЫЕ СХЕМЫ СИЛЬНЫХ СОЮЗОВ.	65
ГЛАВА 4. ВЫРАБОТКА ОБЩЕЙ ПОЗИЦИИ	67
ГЛАВА 5. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЩЕЙ ЦЕЛИ	80
ГЛАВА 6. СЛАЖЕННЫЕ ДЕЙСТВИЯ	99
ЧАСТЬ 3: УНИВЕРСАЛЬНЫЕ СХЕМЫ ВЫДАЮЩЕЙСЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ГРУПП	114
ГЛАВА 7. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ	116
ГЛАВА 8. СОЗДАНИЕ КУЛЬТУРЫ	131

ГЛАВА 9. СОЦИАЛЬНЫЕ СОГЛАШЕНИЯ И ПОДОЧЕТНОСТЬ ВНУТРИ ГРУПП.	144
ГЛАВА 10. ГОВОРИТЬ ИЛИ МОЛЧАТЬ, СЛУШАТЬ ИЛИ ПРОПУСКАТЬ МИМО УШЕЙ	158
ЧАСТЬ 4: ТИПИЧНЫЕ СХЕМЫ НЕУДАЧ	173
ГЛАВА 11. ПРЕОДОЛЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЯ	175
ГЛАВА 12. КАК РЕШАТЬ НЕПРОСТЫЕ ДИЛЕММЫ	189
ГЛАВА 13. КАК ИЗБЕЖАТЬ ВЫБИВАЮЩИХ ИЗ КОЛЕИ ОПАСНОСТЕЙ	201
ГЛАВА 14. НЕ ПРЯТАТЬСЯ!	216
ЧАСТЬ 5: УНИВЕРСАЛЬНЫЕ СХЕМЫ ПРОЦВЕТАНИЯ В НЕСТАБИЛЬНЫЕ ВРЕМЕНА	230
ГЛАВА 15. ИЗБЕГАЙТЕ ЯРКИХ, БЛЕСТЯЩИХ ОБЪЕКТОВ И БЕЛОЧЕК	232
ГЛАВА 16. БЕРЕГИТЕ СЕБЯ	242
БЛАГОДАРНОСТИ.	253
ОБ АВТОРЕ	256
ПРИМЕЧАНИЯ	258
ГЛОССАРИЙ ПЕРВООСНОВ	262

*Майклу —
за доброту и яркую жизнь*

*Клэр —
за то, что придает мне смелость для совершения безрассудств*

*Творцам будущего по всему миру —
за цель и надежду*

*Мы здесь для того, чтобы оставить след в истории. Иначе
зачем вообще быть?*

👉 **Стив Джобс**

ЧИТАТЕЛЮ НА ЗАМЕТКУ

Нет единственно верного способа читать книгу «Искусство управлять. 46 ключевых принципов и инструментов руководителя». Можете внимательно изучать ее шаг за шагом, можете выбрать одну из глав или же открыть любую страницу наугад и с удивлением обнаружить: это как раз то, что вам нужно!

Ни я, ни мои коллеги никогда не применяли описанные в книге первоосновы в четкой последовательности, словно речь идет о чем-то неделимом. Все концепции открывались нам именно тогда, когда были нужны, без какого-либо упорядочения. Не стоит непременно настаивать на изучение всех 46 первооснов сразу. Освойте лишь несколько полезных вам на данный момент. Не откладывайте книгу далеко — когда придет время, следующая необходимая первооснова сама попадется вам на глаза.

Я надеюсь, что вы испытаете то же, что почувствовал доктор Рашворт Киддер, основатель Института глобальной этики, когда воскликнул: «Это все объясняет. Первоосновы ошеломляют своей ясностью!»

Пусть первоосновы помогут наполнить вашу жизнь событиями и впечатлениями, а вам — стать целеустремленными и настойчивыми в реализации задуманного!

Мудрость начинается там, где вещам дают верные имена.

☞ **Конфуций**

ВВЕДЕНИЕ

Мир меняется. Власть, деньги, влияние — эти понятия становятся всеобъемлющими, завоевывают все новые пространства. Трудно сказать, к чему приведет эта экспансия. Ясно одно: попытка выстроить свой бизнес в сегодняшнем мире похожа на рыбалку с маленькой лодки в открытом бушующем море.

Когда-нибудь мир, конечно, обретет новое устройство и стабильность. Когда-нибудь — но не в ближайшем будущем. Пока же руководители изо всех сил стараются безболезненно провести свои команды и компании через эти непростые реалии. Бизнесмены объединяются во всевозможные и немислимые ранее союзы, чтобы сообща преодолеть трудности, неподъемные для отдельной организации.

Чтобы выжить, приходится меняться. Первоосновы — надежный компас, который поможет вам и вашей команде проложить наилучший курс и держаться его, выходя из непредвиденных ситуаций, в которые доведется попасть, целыми и невредимыми.

Первоосновы дают точные названия универсальным схемам группового поведения. Описанные в этой книге 46 принципов и инструментов руководителя — не лабораторные гипотезы или новомодные теории. Они так же реальны, как окружающие нас предметы, и являются неотъемлемой частью человеческого опыта. Первоосновы проявляют себя всякий раз, когда люди собираются в группы с целью что-то изменить. Эти принципы являются для групп тем же, чем гены для каждого человека, — они определяют производительность. Освойте первоосновы — и вы овладеете искусством быть лидером и решать самые сложные задачи.

БЫТЬ ЛИДЕРОМ — КРИТИЧЕСКИ ВАЖНЫЙ НАВЫК

Даже на фоне нынешней экономической нестабильности о некоторых вещах можно говорить с полной уверенностью.

- **Объединение.** Способность объединяться в эффективные группы необходима для выживания. В одиночку никто из нас не может противостоять испытаниям, с которыми приходится сталкиваться.
- **Команды.** Говоря о группах (в том числе мы имеем в виду и команды, работающие в рамках одной компании), следует помнить: как и прежде, от их эффективности напрямую зависит успех всей организации.
- **Альянсы и коалиции.** Многие проблемы, с которыми мы сегодня сталкиваемся, нельзя преодолеть силами одной компании. Все чаще задачи решаются совместными усилиями людей, обладающих различными навыками и взглядами.

Умение объединить сотрудников в эффективные рабочие единицы, способные плодотворно взаимодействовать для решения задач, придает человеку ценности как для тех, кто его окружает, так и для общества в целом.

Как правило, руководители не имеют представления о том, как формировать такие группы и успешно решать проблемы с множеством переменных. Большинство подобных попыток выходят далеко за рамки бюджета и сроков и в конечном счете обречены на провал. Лишь половина из немногих проектов, которые все-таки доводятся до завершения, оправдывают минимальные ожидания.

С помощью первооснов вы справитесь с этими задачами, научитесь распознавать и расширять модели поведения группы, решающей сложную проблему. Часто такое поведение кажется безумным, но, разобравшись с препятствиями, которые мешают работе, вы будете точно знать, что делать, увидите то, чего другие не видят, и станете мыслить на много шагов

вперед, предвосхищая события. Изучив первоосновы, вы сможете участвовать в работе высокоэффективных групп и вести их за собой. Освойте искусство быть лидером — возьмите судьбу в свои руки!

Многие ли книги научат вас этому?

ИСТОКИ ПЕРВООСНОВ

Вместе с Майклом, одним из моих партнеров в консалтинговой компании, основанной несколькими годами ранее, мы сидели напротив Кристины Валлих, директора по стратегическому развитию Всемирного банка. Между нами на столе лежал десяток листов с текстом и диаграммами.

«Что скажете?» — спросила Кристина.

Это было наше с Майклом первое посещение Всемирного банка. Выходя из такси на 18-й улице в Вашингтоне, я заметил, что фасад здания похож на гигантскую электронную таблицу со строками длиной в квартал и колонками окон, уходящими в небо на 13 этажей. Семь тысяч невероятно умных людей работают в этом здании. Здесь самая высокая в городе концентрация специалистов с ученой степенью и именитых экономистов. Выйдя из такси, Майкл расплатился с водителем, вдохнул свежий весенний воздух и воскликнул: «Вот будет весело!» Я не был в этом уверен.

Кристина терпеливо ждала, пока мы с Майклом изучим бумаги. В них был описан грядущий процесс структурных преобразований Всемирного банка — едва ли не самых масштабных из когда-либо проводимых за 50 лет его существования. Нас с Майклом пригласили приехать, после того как у банка закончился контракт с одной из консалтинговых компаний «Большой шестерки»*. Нашей задачей было оценить план изменений.

* Речь идет о шести крупнейших в мире консалтинговых компаниях. После 2001 года это «Большая четверка». *Прим. перев.*

По правде сказать, я пребывал в некотором замешательстве и все еще пытался обработать информацию, когда Майкл поднял взгляд и, посмотрев прямо в глаза Кристины, сказал: «Не пойдет». Она выдержала небольшую паузу и ответила: «Вот и мне так кажется. Поэтому здесь вы, а не люди, разработавшие этот план. Но что конкретно вам кажется неверным?»

Майкл взял листок бумаги и быстро сделал два наброска: один назвал «Проблема и решение. Правило паритета», а другой — «Логика». «Прежде всего, — сказал он, — схема не сработает, потому что она нарушает “Правило паритета”: людям нужно иметь возможность говорить о проблеме примерно столько же, сколько о ее решении. А предложенная схема оставляет слишком мало пространства для четкого определения и понимания проблемы и слишком много — для ее решения. Кроме того, схема нарушает естественную логику группового взаимодействия. Лучше всего группы работают, когда начинают с текущего положения вещей и двигаются к желаемому результату. От того, что есть, — к тому, что должно быть.

«Сотрудникам необходимо понять то, что происходит вокруг, в так называемом большом мире, и лишь затем выяснять, что делается внутри их компании, — пояснил Майкл. — Они должны начать с долгосрочных планов и затем перейти к краткосрочным. В предложенной схеме все перевернуто с ног на голову. Люди просто не будут знать, что им делать. Этот процесс не приведет к нужным результатам».

Столь своевременные схематичные наброски Майкла помогли Кристине понять важные принципы, о существовании которых она прежде и не подозревала. Сквозь призму паритета и логики ей стало очевидно, насколько несбалансированной была предложенная схема изменений. Если бы банк приступил к реализации этого плана, неразбериха и хаос дезорганизовали бы всех сотрудников. Мы сказали Кристине, что можем переделать план так, чтобы он был понят и принят всеми банковскими работниками — от старших менеджеров до младших.

Мы так и сделали. И план сработал.

В то время президентом Всемирного банка был Джеймс Вулфенсон. Он и вся его команда с энтузиазмом включились в процесс планирования преобразований — и в результате мы получили четкую стратегию по изменению структуры компании. В течение нескольких следующих лет я работал с банком, успешно реализуя эту стратегию.

Самое забавное в этой истории то, что именно таким образом нам с Майклом открылись все 46 первооснов. Они возникали непосредственно в процессе работы, причем, как правило, вовремя — как раз когда мы заходили в тупик. И почти всегда в виде рисунка на салфетке или клочке бумаги.

Мы познакомились с Майклом в 80-х годах, когда разрабатывали программное обеспечение для командного взаимодействия по заказу IBM. Я разбирался в информационных технологиях, а Майкл знал, как функционируют группы. На протяжении более чем двадцати лет нашего сотрудничества с разными компаниями мы имели возможность убедиться, что принципы, рождавшиеся на салфетках, регулярно помогали нам прояснить ключевые моменты в работе. В конце концов я с Майклом стал систематизировать эти «ошеломляюще ясные» озарения. Мы решили структурировать их и сделать доступными для всех, кто ведет за собой группы или является их членом, чтобы помочь им обрести знания и достичь успеха.

Несколько лет назад Майкл внезапно умер в результате сердечного приступа. Его последователи приехали со всего мира на поминальную службу, чтобы отдать последнюю дань великому консультанту, предпринимателю, преобразователю крупных и мелких компаний со всего мира. Мы все считали его своим учителем.

Я пообещал собравшимся, что обязательно закончу начатую нами работу. Решил, что объединю в небольшую, но емкую книгу все самые ценные рисунки, чтобы они легко воспринимались независимо друг от друга и были бы доступны всем, кто замыслил что-то значимое. Так и произошло.

Наш самый большой страх заключается не в том, что мы не сможем соответствовать предъявленным требованиям, а в том, что мы окажемся выше их. Большинство из нас боится собственных сильных сторон. Мы задаемся вопросом: «Кто я, в сущности, такой, чтобы быть замечательным, великолепным, талантливым, выдающимся?» На самом деле стоит спросить: «А кто ты такой, чтобы не быть?» Ты дитя Божие. Твои мелкие шажки не принесут миру пользы. Нет ничего похвального в том, чтобы сдерживать свою энергию, свои дарования, боясь задеть самолюбие окружающих. Мы созданы, чтобы сиять, как это делают дети, и провозглашать величие Бога внутри нас. Распространяя вокруг себя сияние, мы естественным образом вдохновляем других на то, чтобы следовать нашему примеру. Избавляясь от своего страха, мы освобождаем и окружающих.

☞ Марианна Уильямсон¹



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

