

# БОЛЬШЕ ЧЕМ РУКОВОДИТЕЛЬ



30 советов-вызовов  
для эффективного  
управления

СКОТТ  
ДЖЕФФРИ  
МИЛЛЕР

Scott Jeffrey Miller. Management Mess  
to Leadership Success: 30 Challenges  
to Becom



FranklinCovey  
franklincovey.ru

МИО

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

# СОДЕРЖАНИЕ

Введение 7

## Часть I. Управляйте собой

|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| Вызов № 1. Демонстрируйте скромность                         | 15 |
| Вызов № 2. Мыслите в духе изобилия                           | 23 |
| Вызов № 3. Прежде всего выслушайте                           | 29 |
| Вызов № 4. Заявляйте о своих намерениях                      | 41 |
| Вызов № 5. Берите на себя обязательства<br>и выполняйте их   | 49 |
| Вызов № 6. Носите свою погоду в себе                         | 57 |
| Вызов № 7. Вселяйте доверие                                  | 65 |
| Вызов № 8. Подавайте пример баланса работы<br>и личной жизни | 73 |

## Часть II. Управляйте другими

|                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------|-----|
| Вызов № 9. Расставляйте правильных людей<br>на правильные места | 83  |
| Вызов № 10. Не жалейте времени на общение                       | 91  |
| Вызов № 11. Пересматривайте свои парадигмы                      | 101 |
| Вызов № 12. Научитесь вести трудный диалог                      | 109 |
| Вызов № 13. Говорите прямо                                      | 119 |
| Вызов № 14. Сочетайте принципиальность<br>и отзывчивость        | 127 |

|                                                      |     |
|------------------------------------------------------|-----|
| Вызов № 15. Проявляйте лояльность                    | 135 |
| Вызов № 16. Поощряйте правдивость                    | 143 |
| Вызов № 17. Исправляйте неправильное                 | 151 |
| Вызов № 18. Будьте наставником для своей команды     | 157 |
| Вызов № 19. Оберегайте свою команду от авралов       | 165 |
| Вызов № 20. Регулярно проводите встречи один на один | 173 |
| Вызов № 21. Дайте другим возможность блеснуть        | 183 |

### **Часть III. Добивайтесь результатов**

|                                                                                   |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Вызов № 22. Создавайте видение                                                    | 191 |
| Вызов № 23. Определите критически важные цели (КВЦ)                               | 201 |
| Вызов № 24. Выстраивайте свои действия в соответствии с критически важными целями | 209 |
| Вызов № 25. Настройте организационные системы на поддержку миссии                 | 217 |
| Вызов № 26. Добивайтесь нужных результатов                                        | 225 |
| Вызов № 27. Отмечайте победы                                                      | 233 |
| Вызов № 28. Принимайте высокоценные решения                                       | 241 |
| Вызов № 29. Возглавьте процесс перемен                                            | 251 |
| Вызов № 30. Становитесь лучше                                                     | 261 |
| Закключение. Как насчет характера?                                                | 271 |
| Источники                                                                         | 274 |
| Примечания                                                                        | 276 |
| Благодарности                                                                     | 278 |
| Об авторе                                                                         | 283 |

# ВВЕДЕНИЕ

**Я горжусь вами.** Вы смелый человек, можно сказать отважный. Вы держите в руках книгу, на обложке которой красуются слова «Больше чем руководитель. 30 советов-вызовов для эффективного управления». Не беда, если окружающие — сидящие рядом в поезде или самолете, стоящие в очереди в Starbucks или коллеги — увидят ее у вас и тут же станут ассоциировать вас со словом «неуверенность». Вы легко могли бы пустить пыль в глаза, взяв другую книгу с иным названием, например «Бремя совершенства», «Учебник по лидерству для гения» (настольная книга гения по лидерству) или даже «От великого к величайшему». Наверняка сам факт, что вы читаете подобную литературу, произведет на некоторых людей сильное впечатление. Но я не из их числа; подозреваю, и вы тоже. Я не учился в элитных университетах и не штудирую заумные научные тома по новейшим теориям управления. Я пришел к лидерству, можно сказать, из окопов. Я не имел представления о том, что делаю, зато у меня было достаточно честолюбия и драйва, чтобы следовать этим курсом, даже когда я терпел неудачи. А это случалось довольно часто.

Я написал эту книгу для тех, кого не готовили в лидеры с детства, кто не очень умело справляется с задачами руководителя. И неважно, в чем причина: вы были аутсайдером, у вас нет опыта,

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

соответствующего образования и практики или все вместе. Среди моих знакомых наверняка есть люди, считающие, что от меня меньше всего можно ожидать подобной книги. Не исключено, что кто-то из них сейчас держит ее в руках. Именно поэтому постараюсь сразу расставить все точки над «і».

У меня сильный, напористый характер, который часто заставляет работать на пределе возможностей. Я бывал придирчивым, мелочным, эгоистичным, заикленным на своем «я». Я доводил до слез вполне милых людей, вынуждал талантливых сотрудников уходить из команды и, к сожалению, иногда использовал служебное положение и темперамент, чтобы преуменьшить, принизить и замолчать профессиональный вклад других. Но меня знают и как руководителя, в чей отдел приходят, если хотят сделать успешную карьеру и развить свои профессиональные навыки. Многие считают меня близким другом, которому можно позвонить в любое время и попросить, чтобы я вытащил кого-то из тюрьмы или какой-нибудь другой передраги. Я тот, у кого дома всегда наготове охлажденная бутылка шампанского для неожиданно нагрянувших гостей. Я верный муж и заботливый отец, помощник и наставник для многих людей, добившихся выдающихся успехов в карьере. Бог наградил меня некоторыми способностями, которые я всячески стараюсь использовать и преумножать (скромность не входит в их число). Короче, я обычный человек со своими недостатками и достоинствами, у которого бывают и поражения и триумфы.

Если вы вступили на путь лидерства, эта книга для вас. Она — результат размышлений о моем опыте, промахах и успехах, суровых испытаниях реальной жизни, через которые мне пришлось пройти. Мысли мои воплощены в слова, выверены и в ряде случаев скорректированы благодаря богатому профессиональному и лидерскому

опыту моих коллег, друзей и наставников из FranklinCovey. Мне посчастливилось получить работу в этой организации, которая оказывает консультационные услуги в сфере управления и лидерства компаниям из списка Fortune 5000 и многим другим по всему миру. Именно поэтому, хотя мне и случалось отклоняться от курса и даже с треском лететь вниз по служебной лестнице, я был обречен перенять принципы и практики, которыми пользовались в своей деятельности самые успешные лидеры. Благодаря этим проверенным временем премудростям (многие из которых вошли в мою книгу) руководитель, по общему мнению далекий от идеала, в конце концов стал одним из топ-менеджеров компании.

Я первым признаю, что лидерство не всегда бывает благодарным делом. Иногда возникает впечатление, что это какая-то бездонная бочка проблем, которые нужно решать, и взрослых людей, с которыми нужно нянчиться. Лидерство выматывает, изводит монотонностью и требует непрерывного напряжения и развития эмоциональных и интеллектуальных навыков. Оно требует быть постоянно в боевой готовности, поскольку от вас ожидают ответов на все вопросы и умения принимать решения — нередко на ходу. Откровенно говоря, чаще всего мне это не доставляет большого удовольствия. Но это не значит, что работа лидера не важна. Наоборот, часто то, с чем мы боремся, дает самую весомую отдачу (смузи из листовой капусты пьют не потому, что это вкусно). Хорошо, если вы осознаёте, что лидерство бывает трудным и малоприятным. (Мы вместе идем по этой дороге.) Но успех на данном поприще может стать поворотным пунктом в вашей жизни.

Может быть, вы честолюбивы и талантливы, но не воспринимаете лидерство как призвание, данное вам свыше. Может, в вашей семье вы первый, кто окончил колледж, не говоря уже об участии

в заседании правления компании. Или вы вообще не учились в колледже. Возможно, вы женщина, которая поднимается по служебной лестнице в отрасли, где доминируют мужчины, или ветеран, который начинает осваивать мир бизнеса и копирует разные стили и опыт руководства. Либо вас попросили руководить людьми, которые совсем недавно занимали равное с вами положение, либо вы ценный специалист со степенью MBA, которому приходится руководить такими, как я. Тогда эта книга для вас и всех тех, кто относится к лидерству с некоторыми опасениями и тревогой или чувствует себя не на своем месте.

Конечно, нет людей, которые превращают свою управленческую деятельность в полный хаос, так же как и нет на 100% успешных лидеров. В нас сочетаются самые разные способности и страхи, отражающиеся на повседневных решениях. Я написал эту книгу с целью развить и преумножить эти способности, отбросить мешающие нам страхи и способствовать принятию более эффективных решений. Здесь вы найдете 30 вызовов, отточенных в процессе многолетних исследований и практических разработок в компании FranklinCovey, их реализации многочисленными клиентами и множества тренингов. Я ссылаюсь на мнения идейных лидеров и экспертов, создававших эти задания-вызовы, в которых сконцентрированы знания, опыт и практические рекомендации, накопленные более чем за сорок лет. Я также рассказываю о тех, кто оказал на меня определенное влияние, как о воплощении того или иного принципа, и делюсь историями людей, оказавшихся в условиях управленческого хаоса, изменив их имена и сделав их неузнаваемыми, кроме тех случаев, когда говорю о себе (моя жена считает, что я делаю это слишком часто для книги подобного формата).

Проблемы, которые рассматриваются в этой книге, сделают вас более эффективным руководителем. Они разбиты на три части: «Управляйте собой» (вызовы № 1–8), «Управляйте другими» (вызовы № 9–21) и «Добивайтесь нужных результатов» (вызовы № 22–30). Если вас не смущают анализ причин конфликта принципов с реальной жизнью, а также истории о том, какие шишки мне пришлось набить, пока я набирался опыта, советую отнестись к каждому заданию со всей серьезностью. Вы можете читать всё подряд или выбрать те проблемы, которые в данный момент кажутся наиболее актуальными. В конце каждой главы вы найдете подсказки, которые помогут справиться с хаосом и прийти к успеху. Вы сами выбираете, как работать: по одному вызову в день, если вам это по силам, или по одному в неделю. В любом случае сделайте все возможное, чтобы перенести задания со страниц этой книги в реальную лидерскую практику.

Итак, пусть ваши коллеги увидят, как вы читаете книгу со словами «неуверенное управление» на обложке. Откройте ее во время обеда и гордо сядьте напротив руководителя! Ведь собранные в ней принципы и задания разработаны лучшими умами в сфере лидерства. Используйте мой опыт их применения как «быструю клавишу», поучительную историю или навык, который стоит перенять и освоить. Обещаю, что не буду ничего смягчать. И поскольку перед нами тридцать вызовов, которые отделяют вас от больших успехов (и меньшего хаоса) на увлекательном пути лидерства, приступим к делу.





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

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

