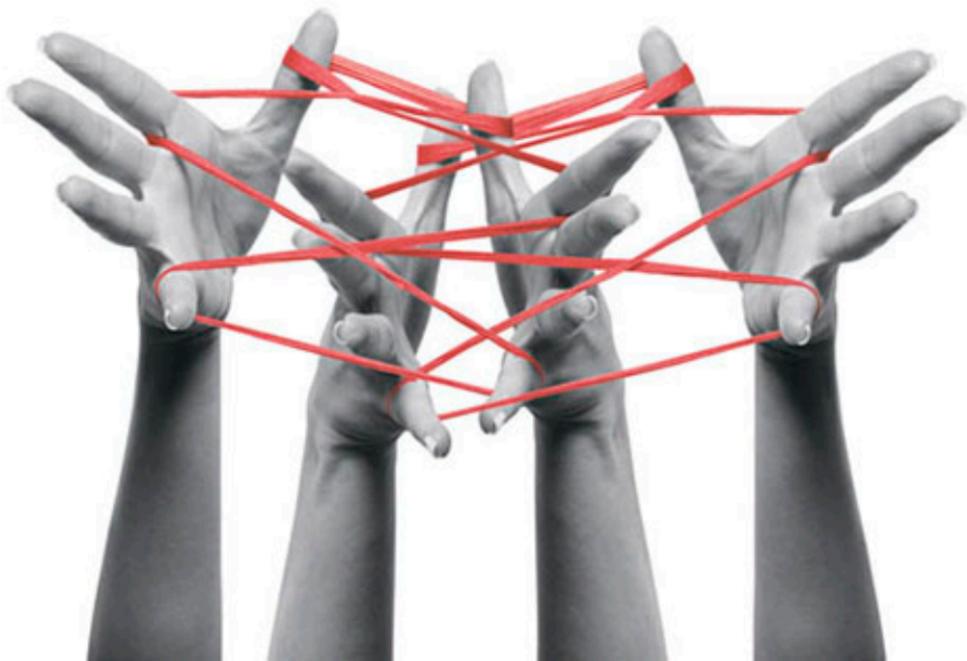


ФИЛИП ДЕЛВС БРОТОН

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ГЕНИЙ

ПО СТОПАМ
ВЕЛИКИХ МЕНЕДЖЕРОВ



УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ГЕНИЙ

Philip Delves Broughton

Management Matters

From the humdrum
to the big decisions

PEARSON

Harlow, England • London • New York • Boston • San Francisco • Toronto • Sydney
Auckland • Singapore • Hong Kong • Tokyo • Seoul • Taipei • New Delhi • Cape Town
São Paulo • Mexico City • Madrid • Amsterdam • Munich • Paris • Milan

ФИЛИП ДЕЛВС БРОТОН

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ГЕНИЙ

ПО СТОПАМ
ВЕЛИКИХ МЕНЕДЖЕРОВ

Перевод с английского
В. Н. Егорова



Москва
БИНОМ. Лаборатория знаний

УДК 65.0
ББК 65.290-2
Д29

Делвс Бротон Ф.

Д29 **Управленческий гений. По стопам великих менеджеров / Ф. Делвс Бротон ; пер. с англ. В. Н. Егорова. — М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2015. — 331 с. : ил. ISBN 978-5-9963-1684-7**

В книге рассказывается о том, как повысить ценность вашей роли в жизни, а также как добиться большего от себя и других. Рассматривается широкий круг вопросов, с которыми менеджеры сталкиваются ежедневно: умение мотивировать себя, овладение искусством ведения переговоров, управление рисками, привитие творческих навыков, избегание распространенных ошибок, управление неудачами, управление успехом, получение максимальной отдачи от встреч и многое другое. Эта интересная и развлекательная книга буквально нашпигована захватывающими историями и анекдотическими ситуациями, связанными с такими управленцами, как Билл Клинтон, Марк Цукерберг, Алекс Фергюсон, Роджер Федерер и многими другими.

Для менеджеров любого звена, а также всех тех, кто интересуется вопросами менеджмента и хочет научиться управлять своей жизнью и жизнью других.

**УДК 65.0
ББК 65.290-2**

Учебное издание

Делвс Бротон Филип

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ГЕНИЙ. ПО СТОПАМ ВЕЛИКИХ
МЕНЕДЖЕРОВ**

Ведущий редактор *Ю. А. Серова*. Художник *Н. А. Новак*
Технический редактор *Е. В. Денюкова*
Корректор *Е. Н. Клитина*
Компьютерная верстка: *В. А. Носенко*

Подписано в печать 23.09.14. Формат 60×90/16.
Усл. печ. л. 21,00. Тираж 1000 экз. Заказ

Издательство «БИНОМ. Лаборатория знаний»
125167, Москва, проезд Аэропорта, д. 3
Телефон: (499) 157-5272, e-mail: binom@Lbz.ru,
<http://www.Lbz.ru>

-
- © Philip Delves Broughton 2012
This translation of MANAGEMENT MATTERS: FROM THE HUMDRUM TO THE BIG DECISIONS, First Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited
- © Перевод на русский язык, оформление. БИНОМ. Лаборатория знаний, 2015

ISBN 978-5-9963-1684-7

Оглавление

Выражение признательности	8
Выражение признательности издателя	9
Об авторе	10
Введение: что такое менеджмент	11
Глава 1. Управление собой	23
Оценка собственной жизни	25
Фокусирование на том, что вы можете контролировать	29
Избавление от всего лишнего	31
Забота о себе	35
Эффективные действия	37
Необходимые стимулы.	38
Познание себя.	41
Работа с тем, что есть в вашем распоряжении	44
Совладание с собой.	47
Доверие собственным суждениям	54
Поведение, зависящее от вас	58
Удача — в ваших руках	63
<i>Десять лучших рекомендаций по управлению собой</i>	<i>67</i>
Глава 2. Управление другими	69
Наем персонала с учетом завтрашних потребностей.	76
Наем младшего персонала	78
Наем руководителей других уровней	80
«Проблемные резюме», «тихие» и «кричащие таланты»	84
Влияние стереотипов и харизмы	87
Управление командами	91

Управление умными людьми	102
Использование побудительных причин с изъясном	104
Мотивация людей	107
Долой сложности!	109
Управление людьми, склонными к кризисному состоянию	112
Уроки фондов хеджирования	115
Соревнование в сравнении с сотрудничеством	118
Как вести себя с жалобщиками	124
Управление социальными сетями	126
Управление показателями деятельности	129
Увольнение персонала	133
Завоевание доверия	134
Формирование креативности	140
<i>Десять лучших рекомендаций по управлению другими . . .</i>	<i>143</i>
Глава 3. Управление процессами	145
Уроки производственной системы, применяемой в <i>Toyota</i>	150
Как начать действовать бережливо, а затем оставаться бережливым	153
Смерть, вызванная <i>PowerPoint</i> : обмен информацией	161
Максимальная отдача от совещаний	165
Искусство ведения переговоров	171
Поощрение инноваций	175
Создание сетевой среды	179
<i>Десять лучших рекомендаций по управлению процессами</i>	<i>183</i>
Глава 4. Управление числовыми показателями	185
Поиск ценности	190
Управление, ориентированное на ценность . . .	197
Игнорирование фактов	200
Управление риском	203

В первую очередь — важные вопросы, а уже потом правила	206
<i>Десять лучших рекомендаций по управлению числовыми показателями</i>	213
Глава 5. Управление изменениями	215
Менеджеры или лидеры?	220
Отслеживание непреднамеренных последствий изменений	225
Преодоление сопротивления	227
Как избежать типичных ошибок.	231
Как из конфликта получить креативность.	235
Формирование видения	238
Использование силы историй	245
Формирование культурной целостности	246
Управление разрушительными изменениями	250
<i>Десять лучших рекомендаций по управлению изменениями</i>	256
Глава 6. Управление стратегией	257
Разберемся со стратегией.	260
Управление открытыми инновациями.	268
Управление неудачей.	272
Управление успехом	275
<i>Десять лучших рекомендаций по управлению стратегией</i>	282
Заключение	283
Рекомендуемая литература	290
Приложение. Полные тексты статей из <i>Financial Times</i>, которые цитировались в книге	293
Указатель.	327

Выражение признательности

Огромное спасибо моим профессорам из Гарвардской школы бизнеса за объяснение мне многих идей, изложенных в этой книге; Джоэлу Подольни из *Apple*, Карлу Шрэмму, Бо Фишбэку, Дэйлу Странглеру и Нику Сегуну, в то или иное время работавшим в Фонде Кауфманна, деятельность которого направлена на развитие предпринимательства и образования, за многочисленные обсуждения этой очень широкой темы; а также Луку Бриджмену и Джеймсу Лайлу. Я благодарю Алека Рассела, Рави Матту, Харриет Арнольд, Эмму Джейкобз и Гаутама Малкани из газеты *The Financial Times* за их интерес, редакторскую работу и высказанные идеи. Спасибо за помощь Лиз Густер в раскрутке этого проекта, Ричарду Пигдену за получение некоторых разрешений и Николь Эгглтон и Мелани Картер за доведение проекта до завершения. И, как всегда, спасибо моей семье.

Выражение признательности издателя

Выражаем благодарность Ларри Хиршхорну за разрешение воспроизвести рисунок на с. 101, взятый из книги: *Hirschhorn L. Managing in the New Team Environment: Skills, Tools, and Methods*. San Jose, CA: Authors Choice Press, © 2002. Напечатано с разрешения.

Все материалы из *The Financial Times* напечатаны с разрешения и сопровождаются надписью © The Financial Times Limited. Полные тексты всех статей, использованных в этой работе, можно найти в приложении, приведенном в конце книги.

В некоторых случаях нам не удалось отыскать владельцев материалов, охраняемых авторским правом, и поэтому мы с благодарностью примем любую информацию, которая поможет нам это сделать.

Об авторе

Филип Делвс Бротон родился в Бангладеше, воспитывался и учился в Великобритании, степень бакалавра получил в Оксфордском университете. В настоящее время живет в США. До получения степени MBA в Гарвардской бизнес-школе Бротон работал иностранным корреспондентом в лондонской газете *The Daily Telegraph* и присылал материалы для нее из 25 стран. Потом он занимал должность редактора в *Apple Inc.* и Фонде Кауфманна, а сейчас ведет колонку в *The Financial Times*. Его статьи публиковались в *The Wall Street Journal* и *The Atlantic*. Он автор книги «Чему они вас учат в Гарвардской бизнес-школе: мои два года в кузнице капитализма» (2008), бестселлера *New York Times* и книги года по версии *Financial Times* и *USA Today*, а также книги «Акценты в жизни: чему нас всех могут научить лучшие в мире торговые представители» (2012).

Введение:

что такое менеджмент

В 1999 г. Билл Клинтон вскоре после разгоревшегося секс-скандала, который чуть было не привел к его уходу с поста президента, обратился в НАСА с довольно любопытной просьбой. Приближалась 30-я годовщина высадки людей на Луне, и он хотел получить кусок лунной породы, камень возрастом 3,6 миллиардов лет, чтобы украсить им свой стол в Овальном кабинете. Встречи, проводившиеся в то время в Белом доме, были напряженными. Клинтон своими поступками раздражал всех. Атмосфера в Вашингтоне была тяжелой, а споры и дебаты там возникали чаще, чем обычно. Этот камень понадобился президенту неспроста. Вот как Клинтон позже объяснял причину его появления: «Когда кто-нибудь начинал пороть чушь, я говорил: "Подождите минутку, ребята. Посмотрите на этот камень, которому 3,6 миллиардов лет. Мы все немного увлеклись, поэтому давайте сделаем перерыв, успокоимся, а потом посмотрим, какие мнения являются обоснованными". Такой подход имел невероятно успокаивающий эффект!». Лунный камень, к которому прибегал президент, — наглядный пример проявления управленческого гения.

В 2011 г. сэр Алекс Фергюсон, тренер футбольного клуба «Манчестер Юнайтед», отметил важный юбилей — 25 лет работы в этой должности. В виде спорта, где нормальным сроком на посту наставника команды считается примерно двухлетний период, столь длительное пребывание у руля Фергюсона и успехи, достигнутые командой под его руководством, вызывают огромное восхищение. В британской прессе появилось множество хвалебных статей, посвященных этому человеку. Снова были напечатаны фотографии, чтобы напомнить нам, какой была Великобритания в 1986 г., кто тогда руководил страной и какие люди в те годы были в числе самых известных. Бывшие оппоненты Фергюсона отдавали дань его гению, демонстрируемому во время матчей,

а игроки, в прошлом выступавшие под его руководством, рассказывали о его управленческом мастерстве, способности достучаться до каждого и найти правильный рычаг воздействия, чтобы воспользоваться им в нужный момент и благодаря этому добиться лучших результатов.

Спортивные аналитики считали, что успехи, достигнутые Фергюсоном, во многом объясняются его «голодом», желанием выбиться в люди, которое у него сформировалось еще в детстве, когда он мальчишкой рос в Глазго, в районе, считавшемся одним из самых неблагополучных. И даже теперь после всех успехов и выигранных чемпионатов Фергюсон по-прежнему после поражения своей команды не может уснуть, многократно прокручивая в голове все сделанные во время матча ошибки, и на рассвете находит лучшие решения для их исправления. Фергюсон сам как-то сказал, что ему удалось приспособиться к меняющимся запросам в его виде спорта, влиянию глобализации, резкому росту зарплат игроков, новшествам, предлагаемым спортивной наукой. Менеджмент, по его словам, — вовсе не статичное умение.

Однако его давний оппонент тренер Кенни Даглиш из Ливерпуля считает, что за успехами Фергюсона стоит его постоянство — «он всегда остается одним и тем же». Его достоинства и принципы за прошедшие годы не изменились. Другими словами, он поменял то, что надо было поменять, но фундамент оставил прежним.

Такие привычки оказываются заразительными. «Он дышит делами клуба, — рассказал один из бывших игроков команды. — Каждое утро он приходит в него раньше любого игрока или сотрудника. Он жаден до работы, и это не может не сказываться на всех остальных». Конечно, далеко не все из его привычек воспринимаются как приятные. Стив Брюс, одно время игравший под его руководством, вспоминает, что для мотивации своих игроков Фергюсон прибегал к приему, который они называли «головомойкой». «Он мог кричать тебе прямо в лицо, — рассказывает Брюс, — ты в ответ огрызнулся, но победителем в конечном счете всегда был один человек — он, и был победителем по праву. Такое общение с ним делало тебя лучше. После этого ты становил-

ся более сильным. И когда такое случалось, Фергюсон больше никогда не прибегал к подобному методу воспитания. Он ожидал, что в следующий раз ты покажешь более высокие результаты».

В менеджменте очень много таких противоречий. Одни менеджеры, скажем, добиваются успеха, заставляя людей трепетать от ужаса. Другие при общении с подчиненными никогда не повышают голос. Третьи приходят к нужному им результату, создавая состояние постоянной напряженности и тревоги.

Создатель телевизионного сериала «Офис» Рики Джервейс считает, что ключом к успешному менеджменту являются «честность и справедливость. Тогда, даже если людям что-то будет не нравиться из того, что вы делаете, они не смогут вас ни в чем упрекнуть»¹. Стив Джобс, знаменитый основатель и главный исполнительный директор компании *Apple*, не считал оскорбительными и унижающими свои разговоры подчиненным, если после этого они начинали работать лучше. Одним менеджерам нравится, чтобы их любили, другим — чтобы ими восхищались, третьим — чтобы их боялись. Одни руководители предпочитают все делать сами, другие добиваются успеха за счет делегирования своих полномочий.

Всякий раз, когда Джобс назначал сотрудника на должность вице-президента в *Apple*, он говорил ему, чтобы тот никогда не забывал о различиях его работы с обязанностями уборщика. Если мусор в офисе регулярно не убирается, какой бы ни была причина, Джобс задавал простой вопрос: почему? Уборщик мог легко найти благовидный предлог, объясняющий наличие мусора. Например, на двери поменяли замок, а ключа ему сразу не дали. Для уборщика такое объяснение вполне приемлемо. У него просто не было возможности получить нужный ему ключ. «Когда вы уборщик, причины действительно важны, — пояснял Джобс новому вице-президенту, — но на пути от уборщика до главного исполнительного директора важность причин исчезает». По мнению Джобса, Рубикон «оказывается перейденным в тот

¹ Интервью. Harvard Business Review. 2011. April. P. 140.

момент, когда вы становитесь вице-президентом». Другими словами, при сбоях и неудачах у вас больше нет права на извинения. Теперь вы сами за все отвечаете. И не важно, что вас о чем-то попросили или вы на что-то согласились, теперь вы в полной мере несете за все ответственность независимо от того, что стоит у вас на пути².

О менеджере можно судить не по занимаемой им должности и не по деньгам, которыми он распоряжается, а по степени его ответственности.

Менеджеры могут находиться на обеих сторонах организационного Рубикона, который предложил Джобс. У некоторых из них достаточно полномочий и ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей. Другим приходится крутиться в более ограниченных условиях и иметь меньше возможностей, но при этом вся ответственность все равно лежит на них. Если и те, и другие хотят добиться успеха, обеим группам надо доказывать, как вице-президенту из *Apple*, что они могут действовать эффективно. Поэтому, если им поручают решение какой-либо проблемы, это означает, что они именно те, кто может это сделать лучше других. Великий японский промышленник Эйичи Шибусава нередко говорил, что о менеджере можно судить не по занимаемой им должности и не по деньгам, которыми он распоряжается, а по степени его ответственности.

Именно она лежит в основе того, что мы понимаем под менеджментом. Могут меняться приемы, становиться другими роли. Сегодня вас могут призывать стать «интегратором», выполняющим множество бизнес-функций, а завтра поручить вам сфокусироваться на выполнении только одной из них. При реализации одного проекта вам может потребоваться руководить мультинациональной командой, работающей в масштабах нескольких временных зон, из-за чего вы будете общаться с ее членами только в режиме ви-

² How Apple Works: Inside the World's Biggest Start-up / Lashinsky A. // Fortune Magazine. 2011. 23 May.

деоконференций, чтобы уложиться в жестко установленные сроки. При выполнении другого проекта вам потребуются пять сотрудников, которые работают недалеко от вас в конце коридора. Их можно собрать в одном помещении и вместе составить план действий на два года. При возникновении кризисной ситуации в одном случае может потребоваться привести действующий бизнес к нормальному состоянию, в другом вам, может быть, придется начать новое дело с нуля.

Именно менеджер должен трансформировать идеи и слова в дела и результаты.

От лидера организации могут ожидать формулирования стратегии, участия в переговорных процессах и руководства подчиненными, чтобы добиться высоких результатов. Однако все это сферы ответственности менеджера, относящиеся к разным уровням организации. Именно он должен трансформировать идеи и слова в дела и результаты независимо от того, касаются ли они продукта или финансовой отдачи на инвестированный капитал.

В общем, с менеджеров спрашивают за очень многое, хотя при этом порой сомнению подвергается само их право на существование. Рассказываемые время от времени страшилки о грядущем исчезновении менеджеров среднего звена, наряду с коллапсом рынка жилья или растущей стоимостью отправки группы людей на Марс, гарантированно приводят к повышению уровня стресса у представителей среднего управленческого звена. Говорят, новые технологии покажут, чего менеджеры стоят на самом деле. Есть и такие «пророки», которые утверждают, что эра менеджеров уже закончилась и что разрыв между руководителями высшего звена и операциями бизнеса на местах теперь можно заполнить с помощью программного обеспечения, систем мониторинга, способных создавать отчеты и презентации, а также дешевой по затратам административной поддержки, оказываемой дистанционно. А над менеджерами по-

смеиваются как над универсалами, знающими обо всем понемногу, людьми XX в., чье время прошло. Будущее принадлежит творцам и новаторам, а не динозаврам, главной задачей которых было заставить всех шевелиться.

Есть факты, действительно подтверждающие эту точку зрения. Руководители высшего звена в последние годы получили преимущество в виде усиления финансового рычага, позволяющего им вознаграждать себя за счет более высоких окладов, в то время как менеджеры среднего звена сталкиваются со стагнацией зарплат. Когда-то работа менеджером среднего звена воспринималась как возможность быстро подняться по карьерной лестнице, однако в настоящее время этот вариант часто не работает. Сейчас даже после нескольких лет приобретения опыта на должности менеджера среднего звена человек не идет на повышение: вполне обычное дело, когда более высокие должности занимают бывшие консультанты или молодые выпускники со степенью MBA.

В негуманной идее, что компании вскоре будут состоять из самоуправляемых творческих команд и руководителей без каких-либо промежуточных звеньев, есть что-то отвратительное. Фактически, в основе этого утверждения лежит устаревшая концепция менеджера, сформулированная знаменитым историком в области бизнеса Альфредом Чандлером в его книге «Видимая рука: управленческая революция в американском бизнесе», которая вышла в 1977 г. По мнению Чандлера, в усилении американских корпораций в период с XIX по XX в. основную координирующую роль играли менеджеры среднего звена, которые, с одной стороны, передавали информацию работникам, трудившимся на производственных линиях, и высшему руководству, а с другой — обеспечивали функциональную эффективность системы, разработанной этими руководителями, что приводило, например, к лучшему управлению торговым персоналом, более низким ценам и более совершенным каналам дистрибуции.

Благодаря совершенствованию технологий появились системы, несомненно, более эффективные и дешевые, чем

люди, если говорить о выполнении некоторых функций. Однако, как любой живой организм, компании отреагировали на происходящее созданием у себя различных новых потребностей. В наши дни корпорации — более сложные и адаптивные структуры, чем те огромные и иерархические образования, которые описывал Чандлер. В такой структуре от менеджеров ожидают большего, а не меньшего. При всей мощи технологий имеется множество задач, которые они решить просто не могут. Так, они не могут четко и наглядно показать высшему руководству все операции, выполняемые от начала и до конца. Они не могут сообщить о том, что лучший продавец чем-то недоволен или конкурент собирается предложить на рынке похожий продукт, который станет соперничать с вашей продукцией. Они не могут положить конец домогательствам на работе и не могут задать тактические цели.

Глобальный финансовый кризис, начавшийся в 2008 г., в полной мере показал, насколько мало руководители высшего звена знают о том, что происходит в их собственных организациях. Из-за чрезмерно высокого доверия финансовым моделям и компьютеризированным системам определения риска они упустили из виду то, о чем их, может быть, предупреждал менеджер: что на уровне розничных продаж они выдают слишком много кредитов людям, не способным их вернуть, и что оценка этого риска, выражающаяся в устанавливаемой цене, является неправильной.

Поэтому компании и их лидеры все еще зависят от менеджеров, которые могут рассказать им, что происходит, и умеют управлять неожиданными кризисами, снова и снова возникающими в организации. От менеджеров в наши дни ожидают навыков «пожарников», способности оперативно справляться с проблемами, управлять в условиях динамично меняющихся ситуаций и решать задачи независимо от того, где и когда они возникают. Вывод здесь следующий: хотя природа вызовов в менеджменте все время меняется, менеджеры по-прежнему сохраняют свою значимость.

Стивен Спир, старший преподаватель в Массачусетском технологическом институте и автор книги «Быстро меняющаяся грань», проводит две убедительные аналогии бизнеса с армией и с человеческим телом. При всех современных достижениях в военной области армиям все еще нужны сержанты и офицеры, чтобы команды генералов доходили до рядовых. Опять же по аналогии можно говорить, что в человеческом теле есть свой средний уровень управления, который координирует работу клеток, тканей и органов и их взаимодействие с мозгом. Прямые коммуникации между клетками и мозгом, минуя промежуточные звенья, означали бы не просто другую структуру, используемую для указанной координации, но и более низкую эффективность.

Председатель совета директоров *Bausch&Lomb* Фред Хассан и опытный руководитель в фармацевтической области, в одной из своих работ написал, что «менеджеры должны отвечать и за успехи компании, и за ее неудачи, хотя в общей управленческой структуре они относятся к той категории людей, с которыми главный исполнительный директор общается меньше всего. Я в данном случае говорю о менеджерах, действующих на переднем крае: мастерах в цехах, лидерах отделов научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок (НИОКР) или команд по продажам, менеджеров в ресторанных сетях или в колл-центрах». Хассан специально подчеркивает, что именно эти менеджеры «должны мотивировать своих подчиненных, которые непосредственно занимаются проектированием, производством, продажами продукции и предоставлением услуг потребителям, и укреплять их моральный дух»³.

Реализацией стратегии компании на практике занимаются менеджеры.

Может быть, повышенное внимание к себе привлекает главный исполнительный директор, но реализацией стра-

³ *Hassan F.* The Frontline Advantage // Harvard Business Review. 2011. May.

[. . .]

Билл Клинтон, Стив Джобс, Алекс Фергюсон, Марк Цукерберг.

Благодаря каким качествам эти люди оказались у всех на виду и стали самыми известными менеджерами нашего времени? Если не учитывать их специфические особенности, можно сказать, что на вершину в своем деле каждый из них взобрался благодаря своему уникальному управленческому стилю.

Филип Делвс Бротон остроумно и проникательно исследует весь спектр того, чем следует заниматься в менеджменте и чего нужно избегать. В своей работе он умело объединяет интересные зарисовки и результаты серьезных наблюдений с очень полезными советами, благодаря чему эта книга стала идеальным наставлением для менеджеров всех уровней, которые хотят разобраться не только в вопросах «почему», но и «как».

«Управленческий гений» относится к редко встречающейся породе книг – книгам по бизнесу, которые приятно и интересно читать.