

*До свидания, лидеры-небожители...*

*Добро пожаловать, менеджеры, способные увлечь команду!*

42

истории

для менеджера,  
или

**СКАЗКИ**  
на ночь

от

Генри  
Минцберга



Генри Минцберг

**42 истории для менеджера,  
или Сказки на ночь  
от Генри Минцберга**

«Олимп-Бизнес»

2019

УДК 331.1  
ББК 65.298

**Минцберг Г.**

42 истории для менеджера, или Сказки на ночь от Генри Минцберга / Г. Минцберг — «Олимп-Бизнес», 2019

ISBN 978-5-9693-0410-9

В своей новой книге выдающийся теоретик менеджмента Генри Минцберг предлагает радикально переосмыслить существующие стратегии управления организацией. Противник формального подхода в любой работе, автор рассуждает на «неудобные» темы: отсутствие «души» в современных компаниях; важность традиций перед лицом инноваций; ответственность за качество товаров и услуг; контроль над положением дел на «низших» уровнях иерархии. Как всегда, Минцберг предлагает дерзкие и резонансные решения, иллюстрирующие извечную мудрость: «Всё гениальное – просто». А предложенная автором стратегия «сообщественности» – шанс для многих руководителей вдохнуть в свою компанию новую жизнь. Адресовано менеджерам любого звена, государственным служащим на руководящих должностях и всем, кому небезразлична судьба команды, в которой они работают. В формате a4.pdf сохранен издательский макет.

УДК 331.1  
ББК 65.298

ISBN 978-5-9693-0410-9

© Минцберг Г., 2019  
© Олимп-Бизнес, 2019

## Содержание

Моим дорогим российским читателям	6
Добрый вечер...	7
Об авторе-рассказчике	9
Добрые феи	10
Один	11
Как уладить дело с яичницей	12
Миф о маэстро управления	13
Быть руководителем, чтобы быть лидером	15
Выбирайте менеджеров, которые умеют ошибаться	17
Эпидемия бездушного менеджмента	20
Конец ознакомительного фрагмента.	21

# Генри Минцберг

## 42 истории для менеджера, *или Сказки на ночь от Генри Минцберга*

Henry Mintzberg  
Bedtime Stories for Managers  
*Farewell to Lofty Leadership...*  
*Welcome Engaging Management*

All photographs by Lisa Mintzberg unless otherwise noted  
Все фотографии сделаны Лизой Минцберг, если не указано иное

Все права защищены. Воспроизведение всей книги или ее части в любом виде воспрещается без письменного разрешения издателя.

Henry Minzberg  
Bedtime Stories for Managers  
© Henry Minzberg  
Published in 2019 by Berrett-Koehler Publishers, Inc.  
[www.bkconnection.com](http://www.bkconnection.com)  
All Rights Reserved  
© Перевод на русский язык, издание, оформление. Издательство «Олимп – Бизнес», 2020

\* \* \*

*До свидания, лидеры-небожители...*  
*Добро пожаловать, менеджеры, способные увлечь команду!*

## Моим дорогим российским читателям



Мы живем в мире, где ночные кошмары порой становятся явью, и потому я рад, что перед сном вы почитаете легкие, но при этом серьезные истории о менеджменте и организации – а впрочем, и о жизни в целом.

Сладких снов!

*Генри*

## Добрый вечер...



Ну что, наконец-то вышли из интернета? Вот и прекрасно. Знакомьтесь: «42 истории для менеджеров, или Сказки на ночь», книга-шутка, которая тем не менее доносит до читателя весьма серьезную мысль – руководителям давно пора спуститься с небес на землю и начать лично вникать во все детали. Каким же образом, спросите вы? За бизнесом надо ухаживать как за коровой, а не графики рисовать... чтобы стратегии росли как сорняки в саду... потому что необычные идеи придумывают самые обычные люди... и каждый из них обладает уникальным опытом, так что не следует всех стричь под одну гребенку.

Первая история задает тон всей книге: из нее вы узнаете, как CEO одной авиакомпании, переживавшей не лучшие времена, очутился в первом классе, в то время как его клиентам в экономе пришлось давиться тем, что по какому-то недоразумению объявили «яичницей». В нашем мире, где божий дар и так вечно путают с яичницей, было бы только справедливо, если бы такими вот, с позволения сказать, плодами наслаждались сами руководители.

Несколько лет назад я завел блог ([mintzberg.org/blog](http://mintzberg.org/blog)), чтобы собрать в нем все свои идеи, разбросанные по разным книгам и статьям. А потом мне в руки попала книга для фанатов монреальской хоккейной команды: всего в ней оказалась 101 история. Что может быть лучше, чем перед сном прочесть историю-другую? Так почему бы не выпустить книгу с записями из блога для менеджеров? Когда еще их и читать, как не сейчас, то бишь на ночь, позабыв о дневных заботах... хотя, конечно, о них и захочешь – не забудешь.

Вспомните организации, которые вызывают у вас восхищение.

- На что они больше похожи – на сборище наемных сотрудников или сообщества отдельных личностей?
- Как у них устроен рабочий процесс: они сперва *думают*, а потом делают, или же сперва *смотрят* или *делают*, чтобы лучше думалось?
- Зациклены ли они на том, чтобы непременно всё измерить, или же с душой служат клиентам?
- Что для них важнее: считаться лучшими или лучше всех выполнять свое дело?

Если в каждом из случаев вы выбрали первый вариант ответа, прочтите эту книгу, чтобы узнать о втором. Если же вы выбрали второй, прочтите эту книгу, чтобы научиться управлять теми, кто выбрал первый.

Из 101 с лишним записей в своем блоге я выбрал 42, которые, как мне кажется, принесут менеджерам максимальную пользу. Говорят, что книги принято делить на главы: вот и эту я разбил на части под заголовками типа «управление», «организация», «анализ» и т. п. Еще

мне советовали к каждой главе написать предисловие с кратким резюме, о чем в ней будет говориться. Так вот: никаких предисловий. Вы сами всё узнаете, когда прочитаете эти истории – в любом порядке, в каком захотите. Единственное, о чем я прошу, – сначала прочтите первую, а последнюю оставьте напоследок, остальные же чередуйте, как считаете нужным: хорошие менеджеры именно так и поступают.

Мне бы хотелось, чтобы, переворачивая страницу, вы гадали, что же вас ждет. Так уж и быть, подскажу: мозаика из метафор. Кроме коров, садов, яичниц и гребенок вашему взору предстанут мифы о маэстро управления, мягкое подбрюшье строгих данных, совет директоров как пчела и сокращение штатов как кровопускание. Да не возмутит вас ничто из прочитанного: самые спорные идеи часто оказываются самыми здоровыми. Просто это не сразу осознаешь.

Несмотря на то, что книга повествует о менеджменте, не ждите ответов на все вопросы. Пусть их, как всегда, содержат книги, которые только усложняют проблему. Готовьтесь к неожиданным выводам, с которыми утро окажется мудренее вечера, так что вы с новыми силами (и, возможно, позавтракав вкусной яичницей) приметесь распутывать рабочие хитро-сплетения. Чтобы вы, ваши коллеги и домашние жили долго и счастливо.

Сладких снов!

## Об авторе-рассказчике

Я преподаю менеджмент, и не только в Университете Макгилла в Монреале (на кафедре Клегхорна факультета имени Дезотеля): помогаю руководителям развиваться в бизнесе ([impm.org](http://impm.org)), здравоохранении ([imhl.org](http://imhl.org)) и непосредственно внутри компании ([CoachingOurselves.com](http://CoachingOurselves.com)). В свободное от работы время сбегая из корпоративной среды на коньках, велосипеде, в горы и на моем драгоценном каноэ.



В моем драгоценном каноэ с одной из моих драгоценных дочерей

Пожалуй, нужно упомянуть о том, что я обладатель двадцати почетных ученых степеней и офицер ордена Канады. (Прочие подробности, не относящиеся к делу, вы можете найти на сайте [mintzberg.org](http://mintzberg.org), в том числе /beaver – мою коллекцию настоящего искусства, поделок бобров, /books – все мои книги, в том числе сборник страшных рассказов «Летающий цирк» (The Flying Circus, 2005)<sup>1</sup>, и /blog – новые истории наподобие тех, что в этой книге.) Также хочу отметить, что это двадцатая моя книга – и, возможно, самая серьезная из всех, – и шестая в издательстве Berrett-Koehler (БК). Больше всего мне хочется привлечь всеобщее внимание к потенциальным неприятным последствиям для человечества, описанным мною в одной из этих книг – «Поиск баланса в обществе» (Rebalancing Society, 2014). Надеюсь, еще не слишком поздно.

---

<sup>1</sup> Другие книги автора, которые упоминаются в этом издании, приводятся с выходными данными в разделе «Избранные сочинения Генри Минцберга». – Примеч. ред.

## Добрые феи

Давным-давно в одной далекой стране, то бишь в издательстве Berrett-Koehler, Кейти уговорила меня завести блог, что я в конце концов и сделал. Потом Дживан убедил меня составить сборник своих идей: так появилась эта книга. Тут на помощь опять явилась Кейти, а с нею Кристен: они предложили озаглавить книгу «Bedtime stories for managers»<sup>2</sup>(вместо «Как управиться с яичницей»); так мы и поступили – как оказалось, к лучшему. Стив, харизматичный менеджер издательства, харизматично занялся продвижением этой книги вместе с прочими своими коллегами: Ласеллом, Майклом, Дэвидом, Нилом, Джоанной, Марией Хесус, Кэтрин и Хлоей, – а также теми, кто в штате ВК не состоит, однако же помогает в работе: еще одним Дэвидом, Кеном, Яном и Элизабет.

Лиза своими замечательными фотографиями добавила историям волшебства. Дулси тоже волшебница, на свой лад: она помогла мне усовершенствовать немало записей в блоге, а Сюзи – отредактировать рукопись. Мэри, спутница мечты, работающая со мной целых двадцать лет, руководила всем процессом, превращая кошмары в сладкие сны, как самый настоящий Санта-Клаус.

Я благодарен вам, мои добрые феи, за все те щедрые дары, что вы все эти месяцы оставляли под моей подушкой.

*Я посвящаю эту книгу всем тем менеджерам, которым приходится есть яичницу, чтобы их организация работала как корова.*

---

<sup>2</sup> Название книги в оригинале. – Примеч. ред.

## **Один Истории о менеджменте**



**Я занимаюсь большими и маленькими делами.  
Средние можно поручить другим.**  
*Коносукэ Мацусита, основатель Panasonic*

## Как уладить дело с яичницей

Как-то раз я летел рейсом Eastern Airlines из Монреаля в Нью-Йорк. Тогда это была крупнейшая в мире авиакомпания, однако со временем она прогорела.

В те годы пассажирам компании предлагали блюдо, которое по какому-то недоразумению называлось «яичницей».

– Просто несъедобно! – пожаловался я стюардессе. – Мне, конечно, во время полетов доводилось есть всякое, но это вообще ни на что не похоже.

– Вы правы, – ответила стюардесса, – и мы постоянно говорим то же самое начальству, но им и дела нет.

Как такое возможно? Я бы еще понял, если бы они управляли кладбищем: там с клиентами действительно особо не договоришься. Но ведь речь-то об авиакомпании! Всякий раз, когда я сталкиваюсь с ужасным уровнем обслуживания или отвратительно сделанным товаром, невольно думаю о том, чем же всё-таки занимается их менеджмент – компанией управляет или только изучает финансовую отчетность?<sup>3</sup>

Вне всякого сомнения, финансовые аналитики читали отчетность и наверняка объясняли проблемы авиакомпании с точки зрения коэффициентов загруженности и прочего. Не верю ни на йоту! Eastern Airlines прогорела исключительно из-за омерзительной яичницы.

Несколько лет спустя я поделился этой историей с группой менеджеров, и один из них, из компании IBM, в ответ рассказал мне свою. Однажды CEO Eastern Airlines в последнюю минуту решил куда-то лететь. В первом классе мест уже не было, и стюардессы пересадили в эконом другого пассажира (который, разумеется, заплатил за место), чтобы обеспечить своему CEO привычный уровень комфорта. Тому стало неловко, и он пошел в экономкласс извиниться перед пассажиром, с которым по его милости так несправедливо обошлись (я вот только не знаю, пришлось ли ему спрашивать у стюардесс, где вообще находится салон экономкласса). «Видите ли, я CEO этой авиакомпании», – пояснил он пострадавшему, на что тот ответил: «Ну а я – CEO компании IBM».

Не поймите меня превратно. Дело не в том, с кем именно так некрасиво поступили. Скорее, наоборот. Проблема в статусе: класс обслуживания оказался важнее здравого смысла. Искусство руководить заключается не в том, чтобы разместиться с привычным комфортом. А в том, чтобы съесть яичницу.

---

<sup>3</sup> См. мою книгу «Летающий цирк: Почему мы любим ненавидеть наши авиалинии и аэропорты» (The Flying Circus: Why We Love to Hate Our Airlines and Airports, 2005). URL: [http://www.mintzberg.org/sites/default/files/book/flying\\_circus\\_whole\\_book\\_august\\_2005.pdf](http://www.mintzberg.org/sites/default/files/book/flying_circus_whole_book_august_2005.pdf) (дата обращения: 16.07.2019).

## Миф о маэстро управления

Вообразите себе маэстро управления на подиуме: нажал на кнопку – и появилась реклама, взмахнул палочкой – и пошли продажи, обвел руками зал – и HR, PR и IT слились в гармонии. Мечта, а не менеджер: порой дирижеры даже проводят семинары по управлению<sup>4</sup>.



А теперь я приведу вам три цитаты об этой метафоре. Когда вы их прочитаете, мы сыграем в небольшую игру. Вам нужно будет решить, какая из них, на ваш взгляд, точнее описывает понятие управления. Но с одним условием: вам нужно будет голосовать за каждую по отдельности, прежде чем переходить к следующей. Зато вы сможете проголосовать целых три раза!

Автор первой цитаты – Питер Друкер, гуру из гуру:

«Менеджер в некотором смысле подобен дирижеру симфонического оркестра: благодаря его стараниям, мастерству и умению руководить инструментальные партии, которые по отдельности представляют собой лишь набор звуков и ничего более, объединяются в живую гармонию музыки. Однако у дирижера есть партитура, написанная композитором: он лишь интерпретатор. Менеджер же – и композитор, и дирижер»<sup>5</sup>.

Ну что, проголосуете за менеджера как композитора и дирижера?

Следующее высказывание принадлежит Сьюну Карлсону, шведскому экономисту, автору первого серьезного исследования работы шведских CEO:

---

<sup>4</sup> См. мою статью «Covert Leadership: Notes on Managing Professionals», где я рассказываю, как однажды провел день, наблюдая за работой дирижера. *Harvard Business Review*, November – December 1998. URL: <https://hbr.org/1998/11/covert-leadership-notes-on-managing-professionals> (дата обращения: 16.07.2019).

<sup>5</sup> Peter F. Drucker, *The Practice of Management* (New York: Harper & Row, 1954), p. 341–342.

«До того как мы провели это исследование, СЕО представлялся мне кем-то вроде дирижера, который стоит на возвышении перед оркестром. Теперь же я в некоторых отношениях склонен сравнивать его с марионеткой в кукольном спектакле: сотни людей тянут его за нитки и заставляют делать то-то и то-то»<sup>6</sup>.

Голосуете за менеджера-марионетку?

И напоследок – Леонард Сейлис, изучавший американских менеджеров среднего звена:

«Менеджер подобен дирижеру симфонического оркестра, который прилагает все усилия к тому, чтобы его подопечные сыграли слаженно и гармонично... при том что у каждого музыканта какие-то свои личные проблемы, рабочие сцены переставляют пюпитры, в зале то жарко, то холодно, что неприятно зрителям, а инструментам и вовсе вредно, ну и спонсор концерта требует, чтобы в программу внесли какие-то совершенно абсурдные изменения»<sup>7</sup>.

Голосуете за менеджера на репетиции?

В такую игру мне доводилось играть со многими группами. Результаты всегда одни и те же: мало кто из участников голосует за первую метафору, чуть больше – за вторую, а вот за третью – все единогласно! Менеджеры действительно сродни дирижерам, и не только на выступлении, но и в повседневной тяжелой работе. Остерегайтесь лестных метафор.

Кстати, о дирижерах: можно ли их вообще назвать менеджерами, даже лидерами? За пределами выступлений – да, конечно, они и те и другие. Они выбирают музыкантов, музыку, на репетициях добиваются слаженности звучания. Но посмотрите на дирижера во время выступления: здесь он исполняет чисто номинальную роль. И посмотрите на музыкантов во время выступления: они на дирижера даже и не глядят – он, кстати говоря, вообще бывает приглашенным. А можете вы себе представить приглашенного менеджера?<sup>8</sup>

Кто тут главный – Тосканини или Чайковский? На самом деле главные – музыканты, ведь именно они играют, однако играют-то они по нотам, которые написал для них композитор. Получается, композитор одновременно и сочиняет, и дирижирует. Но, поскольку композитор, как правило, уже умер, лавры достаются дирижеру.

В некотором смысле весь мир – сцена, а все композиторы, дирижеры, менеджеры, музыканты лишь выступают на этой сцене. А если так, то ни один руководитель не вправе считать себя выше других.

---

<sup>6</sup> Sune Carlson, *Executive Behaviour: A Study of the Workload and the Working Methods of Managing Directors* (Stockholm: Strombergs, 1951), p. 52.

<sup>7</sup> Leonard R. Sayles, *Managerial Behavior: Administration in Complex Organizations* (New York: McGraw-Hill, 1964), p. 162.

<sup>8</sup> В интернете вы найдете массу видеороликов, где дирижеры рассмотрены как руководители. См.: TED Talk с Итаем Талгамом (от 21 октября 2009 года), в котором, на мой взгляд, удачнее всего раскрыта эта параллель. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=Wn1fV47NaWY> (дата обращения: 16.07.2019).

## Быть руководителем, чтобы быть лидером

Ошибочное понятие о том, что быть лидером – не то же самое, что быть руководителем, и лидер якобы важнее менеджера, вредно для управления и еще вреднее для лидерства.

Многие считают, что лидер – тот, кто всё делает правильно, в то время как менеджер приводит дела в порядок<sup>9</sup>. Звучит красиво, но попробуйте сделать правильно хоть одно дело, не приведя его при этом в порядок.

Джон Клегхорн, CEO Королевского банка Канады, в своей компании был известен тем, что по дороге в аэропорт частенько звонил в офис сообщить о каком-нибудь сломанном банкомате. А банкоматов у банка тысячи. Можно ли сказать, что Клегхорн занимался микроменеджментом? Нет, он подавал пример подчиненным. Лучший лидер – тот, кто умеет грамотно управлять.

Доводилось ли вам работать под началом руководителя, который не считал себя лидером? Такого опыта не пожелаешь и врагу. А подчиняться лидеру, который при этом ни за что не отвечает? Он же вообще не в курсе, как обстоят дела! Как сказал Джим Марч из Стэнфордской школы бизнеса, «лидерство – не только поэзия, но и проза жизни»<sup>10</sup>.

Лидерство неотделимо от менеджмента: это две стороны одной и той же задачи. Нам всем приходилось сталкиваться с лидерами, которые не вмешиваются в процесс и занимаются лишь «общей картиной». Но ведь общую-то картину нужно рисовать маленькими мазками повседневного опыта!

Наверняка вы слышали, что менеджеров у нас переизбыток, а вот лидеров не хватает. По моему, всё обстоит как раз наоборот: лидеров, которые считают себя выше прочих, в изобилии, а вот менеджеров, которые вникали бы в суть дела, маловато. Давайте же сравним тех и других. А выводы вы сделаете сами.

---

<sup>9</sup> Warren Bennis, *On Becoming a Leader* (Philadelphia: Basic Books, 1989); Abraham Zaleznik, «Managers and Leaders: Are They Different?», *Harvard Business Review*, January 2004. URL: <https://hbr.org/2004/01/managers-and-leaders-are-they-different> (дата обращения: 16.07.2019).

<sup>10</sup> Mie Augier, «James March on Education, Leadership, and Don Quixote: Introduction and Interview», *Academy of Management Learning & Education* 3, № 2 (2017): p. 173; doi: 10.5465/amle.2004.13500521

## Два способа управления

Лидеры-небожители, которые считают себя важнее прочих	Харизматичные менеджеры, которые вникают в суть дела
1. Лидеры очень важны, в отличие от тех, кто производит товары и оказывает услуги.	1. Менеджеры важны в той степени, в которой помогают другим стать важными.
2. Чем выше забираются лидеры, тем важнее становятся. CEO и есть организация.	2. Эффективная организация — сеть, в которой всё взаимосвязано и все взаимодействуют друг с другом, а вовсе не вертикальная иерархия. Эффективные менеджеры вникают в процесс на всех уровнях, а не только на высшем.
3. Глава организации спускает нижестоящим стратегию — ясную, смелую, продуманную, сам же берется лишь за «большие дела». Все прочие выполняют его волю.	3. Сеть сама вырабатывает стратегию: сотрудники, вовлеченные в процесс, решают небольшие задачи, из которых и вырастают глобальные стратегии.
4. Быть лидером — значит принимать решения и распределять ресурсы, в том числе и трудовые. Следовательно, лидерство — это вычисление на основе данных отчетов.	4. Управлять — значит нормально, по-человечески общаться с людьми. Вовлекать их в процесс, делать выводы и принимать решения в зависимости от ситуации.
5. Лидер диктует свою волю простым смертным.	5. Лидер заслужил высшее доверие и уважение коллег.

## **Выбирайте менеджеров, которые умеют ошибаться**

Какие качества делают лидера/менеджера «эффективным»?<sup>11</sup> Обычно в ответ на этот вопрос приводят массу перечней. К примеру, в буклете программы MBA для руководителей, которую преподают в университете Торонто, значится следующее.

- Смелость менять существующее положение вещей.
- Умение добиться успеха в непростом окружении.
- Стремление сотрудничать с коллегами ради общего блага.
- Способность ставить ясные цели в стремительно меняющихся обстоятельствах.
- Отвага в принятии решений.

Недостаток подобных списков – в их неполноте. К примеру, почему в приведенном выше не упомянуты ни ум, ни умение слушать? Разумеется, эти качества есть в других списках. А потому я составил подробный список на основе всех списков, которые сумел найти, плюс добавил в него несколько собственных любимых пунктов. В конце раздела вы найдете таблицу, в которой 52 качества. Если насчитаете у себя все 52 – значит, вы просто обязаны быть чертовски эффективным менеджером (правда, возникает вопрос, человек ли вы вообще).

### **Ошибки неизбежны**

Всё это – часть нашего романа с лидерством, когда мы возносим простых смертных на пьедестал («Рудольф отлично справится с работой: он нас всех спасет!»), а когда те с него низвергаются, виним во всех грехах («Как мог Рудольф нас подвести?»). И всё же некоторые управленцы ухитряются оставаться на высоте – пусть и не на том ненадежном пьедестале. Но каким же образом?

Ответ прост: успешные менеджеры позволяют себе ошибки, потому что ошибаются все и всегда, однако ошибки эти не роковые: их можно исправить. Разумные люди учатся приспосабливаться к слабостям друг друга.

По-настоящему опасны лишь подобные утопические списки качеств «идеального менеджера», поскольку вводят публику в заблуждение. Наверняка все согласятся, что управленец просто обязан обладать «отвагой в принятии решений». Вспомните хотя бы, как Джордж Буш-младший возглавил иракскую кампанию (но не командовал войсками). Ему, безусловно, хватило «смелости изменить существующее положение вещей» (точнее, пойти на поводу у своих советчиков). Под руководством Ингвара Кампрада IKEA стала самой успешной розничной сетью в истории. Ей потребовалось лет пятнадцать, чтобы «поставить ясную цель в стремительно меняющихся обстоятельствах». IKEA добилась успеха вовсе не потому, что сфера производства и продажи мебели стремительно менялась: она сама ее изменила.

### **Из двух зол выбирать то, которое неплохо бы узнать поближе**

Рано или поздно наши слабые стороны станут всем известны, так лучше уж раньше, чем позже – по крайней мере, для менеджеров это справедливо. Руководителей надо выбирать не только за достоинства, но и за недостатки. Мы же, к сожалению, сосредоточиваем всё внима-

---

<sup>11</sup> См. главу 6 моей книги «Просто управление: Что делают менеджеры, и что они могли бы делать лучше» (Simply Managing: What Managers Do – and Can Do Better, 2013).

ние на достоинствах – или даже на каком-то одном достоинстве: «Салли отлично работает в команде» или «Рудольф обладает стратегическим мышлением», – в особенности если их предшественник не ладил с коллегами или у него было туго со стратегическим мышлением.

Чужие недостатки выясняются в двух случаях: или в супружестве, или в совместной работе. Но многим ли из тех, кто выбирает менеджеров, – членам совета директоров, если речь идет о менеджерах высшего звена, то бишь старшим по положению, – доводилось работать под началом этих кандидатов, не говоря уж о том, чтобы жить с ними в браке? В итоге чаще всего выбирают тех, кто лебезит перед вышестоящими и плюет на нижестоящих; красноречивых, уверенных в себе, тех, кто умеет пустить пыль в глаза руководству, а с подчиненными не церемонится.

Тем, кто выбирает менеджеров, неплохо бы спросить совета у тех, кто знает кандидатов как облупленных. Супругов, разумеется, не спросишь: нынешние пристрастны, бывшие – тем более. Однако с бывшими их подчиненными пообщаться вполне возможно.

Я не сторонник простых решений в менеджменте, но если и существует бесприигрышное средство, которое позволит в корне улучшить практику менеджмента, то вот оно: прежде чем выбирать кандидата, поговорите с теми, кому довелось работать под его началом. И обязательно утром подумайте о том, что я вам рассказал.

### **Комбинированный список основных качеств, которые позволяют добиться гарантированного успеха в менеджменте**

Я позаимствовал их из разных источников; мои фавориты выделены *курсивом*

- |   |  |   |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Мужественный</li> <li>• Преданный делу</li> <li>• Любопытный</li> <li>• Уверенный</li> <li>• Беспристрастный</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Вдумчивый</li> <li>• Проницательный</li> <li>• Широких взглядов / толерантный (к людям, неточностям, идеям)</li> <li>• Изобретательный</li> <li>• Коммуникабельный (в том числе умеет слушать)</li> <li>• Включенный в процесс / всегда в курсе дел</li> <li>• Восприимчивый</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Умный/мудрый/серьезный</li> <li>• Объективный, наделенный аналитическими способностями</li> <li>• Прагматичный</li> <li>• Решительный (ориентирован на действие)</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Проактивный (дальновидный) / харизматичный</li> <li>• Страстный</li> <li>• Вдохновляющий</li> <li>• Наделенный стратегическим мышлением</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Энергичный / полный энтузиазма</li> <li>• Жизнерадостный/оптимистичный</li> <li>• Амбициозный</li> <li>• Упорный/настойчивый/усердный</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Умеет работать в команде, помогать, сотрудничать</li> <li>• Обаятельный, приятный в общении, способный увлечь и заинтересовать</li> <li>• Способный оказать поддержку, посочувствовать, поставить себя на место другого</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Эмоционально устойчивый</li> <li>• Надежный</li> <li>• Справедливый</li> <li>• Ответственный</li> <li>• Нравственный/честный</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Последовательный</li> <li>• Гибкий</li> <li>• Уравновешенный</li> <li>• Способный сплотить коллектив</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Высокий* (см. сноску на следующей странице)</li> </ul>   |

\* Этого пункта не было ни в одном списке из тех, что попадались мне на глаза, однако какая-то доля правды в нем всё же есть. Енох Бертон Гоуин в 1920 году выпустил книгу под названием «Руководитель и то, как он управляет людьми: исследование персональной продуктивности» (The Executive and His Control of Men: A Study in Personal Efficiency), в которой задается вопросом: «Существует ли взаимосвязь между внешностью руководителя, то есть его ростом и весом, и важностью занимаемой им должности» (р. 22, 31). Гоуин отвечает на этот вопрос утвердительно. Так, епископы оказываются выше ростом, нежели священники в маленьких городках; инспекторы системы образования выше ростом, чем директора школ. Данные по руководителям железнодорожных компаний, губернаторам и прочим лишь подтверждают эту гипотезу. Впрочем, Гоуин не брал в расчет Наполеона – и женщин.

## **Эпидемия бездушного менеджмента**

Однажды у моей дочери Лизы порвался ботинок, и она сказала: «У него душа нараспашку». Отличное выражение! О душе-то мы сейчас и поговорим.

### **Сказка о двух медсестрах**

Мы попросили участников нашей международной программы для руководителей в области здравоохранения (IMHL) поделиться с нами историями из практики, и один акушер вспомнил, как, будучи ординатором, разрывался между отделениями нескольких больниц. В одной из них ему и его коллегам было «особенно приятно работать». Место считалось «чудесным» благодаря старшей медсестре, которая создала здесь прекрасную атмосферу. Она отличалась исключительной отзывчивостью, ко всем относилась с уважением, стремилась наладить сотрудничество между врачами и медсестрами. У больницы была душа.

А потом эта медсестра вышла на пенсию, и на ее место назначили другую – с дипломом МВА. Та «без разговоров... принялась лезть во все дела». С медсестрами обходилась сурово, порой специально приходила пораньше, чтобы поймать опоздавших. Если раньше перед началом смены коллеги болтали, смеялись, то «теперь медсестры то и дело плакали» после нагоняя, устроенного им новой начальницей.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.