

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
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 авиакомпания, 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), 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 прочтаете 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), здравоохранении (imhl.org) и непосредственно внутри компании (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, 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)¹, 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 (BK). 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.

¹ 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»²(вместо «Как справиться 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 Сьюзи – 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.

² 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?³

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.

³ 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 (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 управлению⁴.



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»⁵.

Ну что, проголосуете за менеджера как композитора и дирижера?

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

⁴ 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).

⁵ 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 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»⁶.

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»⁷.

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?⁸

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.

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

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

⁸ 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 порядок⁹. 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»¹⁰.

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.

⁹ 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).

¹⁰ 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

1. Лидеры очень важны, в отличие от тех, кто производит товары и оказывает услуги.
2. Чем выше забираются лидеры, тем важнее становятся. CEO и есть организация.
3. Глава организации спускает нижестоящим стратегию — ясную, смелую, продуманную, сам же берется лишь за «большие дела». Все прочие выполняют его волю.
4. Быть лидером — значит принимать решения и распределять ресурсы, в том числе и трудовые. Следовательно, лидерство — это вычисление на основе данных отчетов.
5. Лидер диктует свою волю простым смертным.

Харизматичные менеджеры, которые вникают в суть дела

1. Менеджеры важны в той степени, в которой помогают другим стать важными.
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. Сеть сама вырабатывает стратегию: сотрудники, вовлеченные в процесс, решают небольшие задачи, из которых и вырастают глобальные стратегии.
4. Управлять — значит нормально, по-человечески общаться с людьми. Вовлекать их в процесс, делать выводы и принимать решения в зависимости от ситуации.
5. Лидер заслужил высшее доверие и уважение коллег.

Выбирайте менеджеров, которые умеют ошибаться

Какие качества делают лидера/менеджера «эффективным»?¹¹ 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-

¹¹ 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">• Мужественный• Преданный делу• Любопытный• Уверенный• Беспристрастный | <ul style="list-style-type: none">• Вдумчивый• Проницательный• Широких взглядов / толерантный (к людям, неточностям, идеям)• Изобретательный• Коммуникабельный (в том числе умеет слушать)• Включенный в процесс / всегда в курсе дел• Восприимчивый | <ul style="list-style-type: none">• Умный/мудрый/серьезный• Объективный, наделенный аналитическими способностями• Прагматичный• Решительный (ориентирован на действие) |
| <ul style="list-style-type: none">• Проактивный (дальновидный) / харизматичный• Страстный• Вдохновляющий• Наделенный стратегическим мышлением | <ul style="list-style-type: none">• Энергичный / полный энтузиазма• Жизнерадостный/оптимистичный• Амбициозный• Упорный/настойчивый/усердный | <ul style="list-style-type: none">• Умеет работать в команде, помогать, сотрудничать• Обаятельный, приятный в общении, способный увлечь и заинтересовать• Способный оказать поддержку, посочувствовать, поставить себя на место другого |
| <ul style="list-style-type: none">• Эмоционально устойчивый• Надежный• Справедливый• Ответственный• Нравственный/честный | <ul style="list-style-type: none">• Последовательный• Гибкий• Уравновешенный• Способный сплотить коллектив | <ul style="list-style-type: none">• Высокий* (см. сноску на следующей странице) |

* 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.