

Джо Оуэн

# Как управлять людьми

Способы воздействия на окружающих



**Система очень проста: никогда ничего прямо  
не позволять и никогда ничего прямо не запрещать.**

Михаил Евграфович Салтыков-Щедрин

Книга рекомендована Международной  
школой бизнеса IBS-Plekhanov

Джо Оуэн

**Как управлять людьми. Способы  
воздействия на окружающих**

«Претекст»

2009

УДК 005.95/.96  
ББК 65.240

**Оуэн Д.**

Как управлять людьми. Способы воздействия на окружающих /  
Д. Оуэн — «Претекст», 2009

Менеджмент – это умение достигать целей с помощью других людей. Книга «Как управлять людьми» – практическое руководство для менеджеров всех уровней. Опираясь на многолетнюю менеджерскую практику, автор отсекает все лишнее и показывает, как менеджерам развивать в себе качества и типы поведения, ведущие к успеху. Это переработанное второе издание содержит всю важнейшую информацию, необходимую менеджерам для достижения поставленных целей, а также решения задач управления финансами и взаимодействия с людьми. Автор выбрал самые важные аспекты менеджмента и показал, что эффективно на практике, а главное, что неэффективно. Книга предназначена для широкого круга читателей.

УДК 005.95/.96  
ББК 65.240

© Оуэн Д., 2009  
© Претекст, 2009

# Содержание

Введение	6
IQ: рациональный менеджмент	8
EQ: эмоциональный менеджмент	10
PQ: политический менеджмент	11
MQ: коэффициент менеджерского развития	12
Глава 1	14
1.1. Начать с конца: сосредоточиться на итогах	17
1.1.1. Каких результатов я хочу добиться?	17
1.1.2. Каких результатов ожидает другой человек?	18
1.1.3. Каковы минимальные действия, необходимые для достижения результатов?	18
1.1.4. Каковы последствия этих действий?	19
1.2. Добиться результатов: работа и понимание	20
1.2.1. Работать больше	20
1.2.2. Работать умнее	20
1.2.3. Определить основной план	20
1.2.4. Играть с цифрами	21
1.2.5. Управлять людьми, чтобы достичь результатов	22
1.3. Принимать решения: быстро развивать интуицию	23
1.3.1. Принципы принятия решений	23
1.3.2. Ловушки в процессе принятия решений	24
Анализировать или действовать	24
Совершенство или практичность	24
Прятаться за другими	24
Перераспределение ответственности	25
Процесс принятия решений на практике	25
Конец ознакомительного фрагмента.	26

# Джо Оуэн

## Как управлять людьми. Способы воздействия на окружающих

Jo Owen

How to manage

The art of making things happen

Научный редактор русского издания Валерий Никишкин, профессор, декан факультета маркетинга РЭА им. Г. В. Плеханова

Издательство выражает благодарность за помощь в научном редактировании книги Юлии Куриленко, Анастасии Казаковой и Роману Малаховскому.

© Jo Owen 2006, 2009

© Студия Арт. Лебедева, дизайн обложки, 2010

© Претекст, авторизованный перевод, подготовка к изданию, 2011

\* \* \*

«Когда-то Наполеон сказал: "Управлять – значит предвидеть", а Джо Оуэн утверждает, что управлять – значит доводить дело до успешного завершения. Главное – достижения, а не активность. Атакая идеология управления порождает множество вопросов. Каких результатов я хочу добиться? Каких результатов ждут мои партнеры и клиенты? Что следует сделать для этого? Как мотивировать себя и окружающих вместе продвигаться к намеченному результату? С кем добиваться результата, а от кого отказаться на этом пути? Кто нужен сегодня? Кто понадобится завтра? И много-много других. Но ни один из этих вопросов автор не оставляет без ответа или хотя бы совета о том, как его получить. Уровень компетентности менеджера Оуэн определяет его способностью к достижению результата.

Прочтите эту книгу, попробуйте применить принципы Оуэна к управлению своим бизнесом – и вы убедитесь, что только сосредоточенность на итогах приведет вас к достижению желаемых результатов».

**Вадим Маршев**

*заслуженный профессор МГУ им. М. В. Ломоносова, доктор экономических наук*

## **Введение**

### **Реальные менеджеры в реальных условиях**

Когда-то менеджмент был намного проще: руководители руководили, а работники работали. Менеджеры продавали свои мозги, а работники – руки. Мысли и дела разделялись. Это были хорошие времена для менеджеров, но плохие для работников.

Но со временем у менеджеров начались проблемы. Работники стали расширять свои права, а менеджеры – утрачивать свои привилегии; работники теперь трудились меньше, а менеджерам приходилось задерживаться допоздна. Сокращение рабочего времени, давшее работникам все преимущества, обернулось для менеджеров, прикованных к компьютеру, документам и телефону, постоянным стрессом. Менеджмент стал не только намного тяжелее, но и непонятнее. Задумайтесь, к примеру, о том, в чем заключается секрет успеха и выживания вашей организации. Вряд ли вам удастся отыскать какой-нибудь формальный критерий ее благополучия.

• На какой риск я должен пойти, чтобы выжить, и на какой риск я должен пойти, чтобы преуспеть?

- Над какими проектами стоит работать и с кем?
- Когда лучше отстаивать свою точку зрения, а когда – уступить?
- Как тут все происходит на самом деле?
- Каких ловушек нужно избегать?

Ответы на эти вопросы не дают никакие руководства по политике компании или обучающие программы. Вы предоставлены сами себе, когда речь идет о главном, а в руководстве указано только второстепенное.

Правила выживания и успеха диктует практика: мы сравниваем людей, которые достигли успеха и выжили, с теми, кто столкнулся с трудностями, а затем анализируем, почему им это удалось или не удалось.

Взгляните на успешных сотрудников своей организации. Надеюсь, те из них, кто может похвастаться какими-то достижениями, оказались среди победителей. Но в организациях с горизонтальной структурой узнать, кто и за что отвечает, достаточно сложно.

Большинство оценочных систем опираются на две характеристики, которые называют совершенно по-разному.

Традиционно предполагалось, что менеджеры (у которых были мозги) умнее работников (у которых были руки). Помогал высокий IQ, или коэффициент интеллектуального развития. Многие системы оценки все еще ориентированы на IQ: многие бизнес-школы все еще принимают слушателей по результатам IQ-теста в форме GMAT (общего теста для выявления управленческих способностей). Считается, что высокий IQ – признак умения решать проблемы, аналитических способностей, бизнес-мышления и знаний.

Даже если вы семи пядей во лбу, этого еще недостаточно, чтобы управлять людьми. Управлять – это умение выполнять поставленные задачи, то есть дело делать. Многие умные люди с высоким IQ слишком умны, для того чтобы что-то делать. Большинство компаний требуют от менеджеров хороших навыков межличностного общения, или хорошего EQ – коэффициента эмоционального интеллекта (emotional quotient). Это предполагает умение работать в команде, адаптироваться, эффективно взаимодействовать с окружающими, а также обладание харизмой и способностью мотивировать сотрудников и т. д.

Теперь посмотрите на всех своих менеджеров и попробуйте с помощью IQ и EQ проверить, кто из них в вашей организации добился успеха, а кто нет. Менеджеров с высоким IQ и EQ должно быть не так уж и мало: умные (IQ) и приятные (EQ) менеджеры суще-

ствуют, несмотря на сформировавшиеся медийные стереотипы. Но вы также обнаружите множество умных и приятных людей, довольствующихся посредственными результатами где-то «на задворках» компании: они нравятся всем, но никуда из своего «болота» не двигаются. Однако есть много успешных менеджеров, возможно, не столь умных и приятных, которые достигают высот, используя менеджеров-интеллектуалов как «половичок» на пути к офису руководителя.

Чего-то здесь недостает. Высокие IQ и EQ – огромный плюс, но этого недостаточно. Менеджерам нужно преодолеть еще одно препятствие. Их жизнь стала намного сложнее, а не проще.

Новое препятствие касается политического опыта, или PQ – коэффициента политического интеллекта (political quotient), предполагающего, кроме всего прочего, способность добиваться власти. Более того, речь идет об умении использовать власть для реализации задач. Таким образом, PQ – основной аспект управления, которое и состоит в том, чтобы выполнять задачи с помощью людей.

Конечно, менеджерам всегда был нужен определенный уровень PQ. Но в иерархии командно-административного управления прошлого для выполнения задач не требовалось высокого PQ, достаточно было приказа. В современном мире горизонтальных, матричных организаций власть – расплывчатое и неопределенное понятие. Менеджеры ничего не добьются без поддержки союзников, без выхода за рамки официальной ответственности. Многих ресурсов, которые им понадобятся, просто нет в их организации. Поэтому сегодня менеджеры больше, чем когда-либо, нуждаются в высоком PQ, чтобы достичь своих целей.

Успешные менеджеры обладают тремя качествами – IQ, EQ и PQ. Каждое из них предполагает наличие навыков, которые можно освоить. Для того чтобы стать хорошим менеджером, вам потребуются не особые научные знания (во многих научных учреждениях полно умных людей и плохого менеджмента), а навыки EQ и PQ, которые каждый может освоить.

Эта книга рассказывает о том, как развить способности, лежащие в основе IQ, EQ и PQ, которые помогут вам выжить и добиться успеха в преобразованиях. Абстрагировавшись от повседневных трудностей менеджмента и болтологии теории менеджмента, вы сможете сосредоточиться на важнейших способностях, необходимых менеджеру. В книге говорится о том, что вам нужно сделать и как это сделать в мире, который стал жестче и сложнее, чем когда-либо.

Первый шаг в понимании этой революции – осознание ее причин и конечной цели.

## **IQ: рациональный менеджмент**

Менеджмент существует столько же, сколько наша цивилизация, – даже если раньше никто этого не осознавал. Как самостоятельная дисциплина менеджмент зародился во времена Промышленной революции: масштабная деятельность требовала масштабной организации. Сначала менеджмент основывался на военной стратегии и тактике: классический командно-административный стиль.

Постепенно промышленный менеджмент отмежевался от военного. Подобно Ньютону, открывшему законы физики, менеджеры искали таинственную формулу успеха в бизнесе и менеджменте. Эту формулу ученые ищут до сих пор, хотя успешные предприниматели вполне обходятся без теории. Научный менеджмент был первой попыткой рас смотреть успех «под микроскопом».

Ведущей фигурой в научном менеджменте был Фредерик Тейлор, чьи «Принципы научного менеджмента» (*The Principles of Scientific Management*) были опубликованы в 1911 году. Его подход иллюстрирует следующая цитата:

«Одно из основных требований к человеку, который подходит для работы с доменным чугуном, – быть настолько тупым и флегматичным, чтобы своими умственными способностями больше напоминать быка, чем что-либо другое. Именно поэтому разумный человек, обладающий живым умом, совершенно не подходит для подобной монотонной работы».





Тейлор с неприязнью относился к работникам в целом, считая, что они будут плохо работать, если их не наказывать. Но его книга основывалась не только на личном мнении, но и на непосредственных наблюдениях. Это привело его к некоторым идеям, которые в те времена считались революционными.

- Работникам нужно позволять отдыхать, чтобы они работали продуктивнее.
- Людям с разными качествами нужно давать соответствующую работу, потому что на подходящей должности они будут работать лучше.
- Станочная линия, которая разбивает сложную работу (например, сборку автомобиля или фаст-фуда) на части, повышает производительность и снижает затраты на оплату труда работников, от которых требуются минимальные способности.

Эти принципы сохраняются по сей день.

Мир научного, или рационального, менеджмента был создан благодаря Генри Форду, который предложил конвейерную линию для сборки машин. В период с 1908 по 1913 год он усовершенствовал концепцию и начал производство машин «Модели Т», которую называл с большим апломбом «легковым автомобилем для масс». К 1927 году примерно 15 миллионов «Моделей Т» сошли с конвейера, сметя кустарную промышленность, собиравшую автомобили по очень высокой цене.

Рациональный менеджмент жив и сегодня, в XXI веке, он все еще существует на автомобильных сборочных линиях и телефонных станциях, в ресторанах фаст-фуда, где незадачливые операторы работают, словно машины. Однако многие компании сделали уже следующий, вполне логичный шаг, совсем убрав людей и вынудив своих клиентов общаться с компьютерами.

## EQ: эмоциональный менеджмент

Мир рационального, научного менеджмента был сравнительно прост: он опирался на наблюдения и холодный расчет.

А потом все усложнилось.

В какой-то момент кто-то обнаружил, что работники – не просто производственные или даже потребительские единицы. У них есть надежды, страхи, чувства, а иногда даже мысли. Они, по сути, люди. Это спутало карты менеджеров. Им пришлось не только решать производственные проблемы, но и управлять людьми.

Со временем руководить людьми стало сложнее. Рабочие, уже более образованные и профессиональные, чем прежде, теперь могли дать больше, но и ожидали большего. Они стали богаче и независимее. Дни моногородов, где все работали на одном предприятии, были сочтены: появились новые возможности для трудоустройства и более высокое пособие для тех, кто не мог или не хотел найти работу. Работодатели потеряли свою власть принуждения. Они больше не могли требовать лояльности – им предстояло заслужить ее. Постепенно происходил переход от культуры подчинения к культуре заинтересованности.

Менеджерам предстояло создать условия для обеспечения высокой работоспособности и заинтересованности людей, задействовав их надежды, а не страхи. Спустя 44 года после выхода книги Фредерика Тейлора Дениэл Гоулман выпустил свой труд «Эмоциональный интеллект: почему он важнее IQ» (*Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ*, 1995), став отцом нового мира эмоционального менеджмента. По сути, он популяризировал принципы, которые развивались не одно десятилетие. Еще в 1920 году Э. Л. Торндайк из Колумбийского университета писал о «социальном интеллекте». Уже давно специалисты поняли, что ум (высокий IQ) не связан напрямую с успехом в жизни: другие аспекты тоже важны. В рамках профессиональной деятельности уже давно проводятся эксперименты с эмоциональным интеллектом (EQ, а не IQ). В частности, японцы добились больших результатов в эффективном вовлечении сотрудников, даже на автомобильных производственных линиях, с помощью нового движения – кайзен (непрерывное совершенствование). По иронии судьбы их вдохновил на это американец У. Эдвардс Деминг. Идеи Деминга были признаны в США только после того, как японцы стали уничтожать с их помощью американскую автомобильную промышленность.

К концу XX века работа менеджера стала намного сложнее, чем в конце XIX века. Менеджеры XX века должны были быть такими же умными, как их предшественники 100 лет назад. Им нужен был EQ, чтобы взаимодействовать с людьми, не меньше, чем IQ, чтобы решать производственные проблемы. Большинство менеджеров обнаружили, что им хорошо удается что-то одно: лишь немногие обладают одновременно высокими IQ и EQ. Планка эффективного менеджмента была поднята высоко.

## **RQ: политический менеджмент**

Двухмерных менеджеров не существует, разве что в мультиках. Настоящие люди и настоящие менеджеры трехмерны. Высокие IQ и EQ – большой плюс, но их недостаточно, чтобы объяснить успех или неудачу разных менеджеров. Чего же не хватает? Первый шаг в поисках недостающего элемента – признание того, что организации создаются для конфликтов. Это откровение для некоторых ученых, которые считают, что они предназначены для сотрудничества. На самом деле менеджерам приходится бороться за время, деньги и бюджет своей организации, которые весьма ограничены. Потребностей всегда больше, чем ресурсов. Внутренний конфликт связан с тем, как расставляются приоритеты, – с маркетингом, производством, обслуживанием, управлением персоналом и различными продуктами и регионами, которые дерутся между собой, стараясь вырвать кусок побольше.

Для многих менеджеров настоящая конкуренция разворачивается не на рынке. Настоящая конкуренция сидит за соседним столом и бьется за то же повышение и премиальные, что и они.

Второй шаг – выявление того, кто побеждает, а кто проигрывает в этом корпоративном поединке за бюджет, время, зарплату и повышение. Если верить концепции высоких IQ и EQ, то все умные и приятные люди должны добиваться успеха. Однако на деле это далеко не так. Умные и приятные не всегда побеждают: многие из них исчезают с корпоративного радаров или живут тихой жизнью людей, не раскрывших свой потенциал. При этом большинство из нас знает таких топ-менеджеров, которых трудно назвать умными или приятными, но каким-то мистическим образом они добиваются власти и признания.

Очевидно, есть что-то помимо IQ и EQ.

Короткого разговора у кулера обычно достаточно, чтобы понять, чего не хватает. Там часто говорят о тех, кто поднимается или спускается по карьерной лестнице, о том, кто чем занимается и для кого, о перспективных возможностях, о гиблых проектах и умении их избегать. Подобные разговоры показывают, что люди – не только социальные животные, но и политические.

Политика неизбежна в любой организации. И это не ново. «Юлий Цезарь» Шекспира – это пьеса о политике. «Государь» Макиавелли – это руководство по успешному политическому менеджменту времен Возрождения. Политика всегда существовала, но ее считали слишком «грязной» для научного анализа и корпоративных тренингов. Убийство Цезаря показывает, что случается, когда плохо разбираешься в политике. Когда кто-то упоминает Брута, сказавшего Цезарю: «Я позади тебя», бдительные менеджеры понимают, что им могут нанести удар в спину.

Для того чтобы разбираться в подобной политике, IQ и EQ недостаточно. Идет непрерывная борьба за управление и власть. Бесконечная потребность в изменениях касается не только людей, но и баланса сил в организации. Это политическая деятельность, для которой успешному менеджеру необходимы хорошие политические и организационные навыки.

## MQ: коэффициент менеджерского развития

Настало время признать, что настоящие менеджеры «трехмерны». Помимо IQ и EQ им нужен высокий PQ. Если и существует формула успеха в менеджменте, то она может выглядеть так:

$$MQ = IQ + EQ + PQ,$$

где MQ – коэффициент менеджерского интеллекта (management quotient).

Для повышения MQ необходимо развивать IQ, EQ и PQ. Формулу успеха легко сформулировать, но сложно реализовать. MQ (рис. 1) связан с практикой, а не с теорией менеджмента. Эта книга показывает, как использовать MQ для определения:

- уровня собственного менеджерского потенциала;
- способностей членов команды и возможности оказания им помощи в совершенствовании;
- основных навыков, необходимых для успеха с последующей их разработкой; правил выживания и достижения успеха в вашей организации.



Рис. 1. Компоненты MQ

Существует множество способов применить формулу MQ и добиться успеха или потерпеть поражение. Каждый человек развивает и применяет IQ, EQ и PQ по-своему, в зависимости от ситуации. Каждый человек обладает уникальным стилем управления, как и ДНК. В этой книге вы не найдете способа производства менеджерских клонов. Вы заслуживаете большего. Мы предлагаем основные принципы и инструменты, которые помогут вам понять и решить типичные проблемы менеджмента.

Одни люди воспринимают основные принципы как тюрьму: они применяют одну и ту же формулу к каждой ситуации. Другие используют принципы как фундамент для выстраивания

собственного, уникального стиля управления. Эта книга, основанная на тысячелетнем опыте практикующих менеджеров, помогает адаптировать инструменты и основные принципы, рассказывая не только о теории, но и о реальной эффективности или неэффективности (что важнее) тех или иных методов. Все мы учимся на опыте – положительном и отрицательном. С помощью этой книги вы сможете развивать свой MQ, чтобы преуспеть, – на собственных условиях.

## Глава 1

### IQ-способности: проблемы, задачи и деньги

Быть умным менеджером еще не означает быть интеллектуалом. Блестящие ученые редко становятся прекрасными менеджерами. И наоборот, многие замечательные предприниматели сегодня не стали тратить деньги и время на МВА с его конформистским мышлением: например, Билл Гейтс, Уоррен Баффетт, Ричард Бренсон и Стив Джобс.

Спрашивать самых успешных менеджеров о том, что делает их самыми успешными, – то же самое, что упражняться в лести и заискивании. Это приводит лишь к банальным ответам и самолюбованию. Я попытался и понял, что не стоит этим заниматься. В основном менеджеры говорят об «опыте» и «интуиции». А это совершенно бесполезно. Интуиции невозможно научиться. А опыт – это способ держать помощников менеджеров на должности помощников, пока у них не появится достаточно седых волос для вступления в клуб менеджеров. Мне пришлось пойти другим путем, чтобы выяснить, как мыслят менеджеры. Я решил наблюдать за их работой.

Наблюдать за тем, как люди работают, всегда намного приятнее, чем делать это самому.

Каждый человек уникален и каждый день уникален.

Некоторые предпочитают личное общение, а не переписку по электронной почте; некоторые дни перегружены важными встречами, некоторые люди работают больше, а некоторые меньше. Но если убрать все эти отличия, можно выделить нечто общее дня менеджеров:

- сильная фрагментация времени;
- одновременная работа над несколькими задачами;
- управление разными группами людей и конкурирующими проектами;
- непрерывный поток новой информации, требующей ответной реакции, изменений, адаптации;
- недостаток времени на то, чтобы поработать одному.

Есть пример, знакомый большинству менеджеров, – пытаться жонглировать мячами и при этом бежать стометровку, не уронив ни одного мяча. Это мир, в котором легко быть занятым, но очень сложно чего-то добиться. Активность не гарантирует успеха. Сегодня перед менеджерами стоит задача добиться наибольших результатов с наименьшими усилиями. Сделаем небольшую паузу и подумаем, что отсутствует в привычном распорядке дня менеджера:

- принятие решений с помощью формальных методов, таких, как байесовский анализ<sup>1</sup> и дерево решений;
- решение проблем после глубоких размышлений в одиночестве или в результате работы в группе с применением формальных методов решения проблем;
- формальный стратегический анализ бизнеса.

Многие методы МВА примечательны тем, что отсутствуют в повседневной практике большинства менеджеров: пропала организационная и стратегическая теория; финансовые и бухгалтерские инструменты связаны только с финансами и бухгалтерией; маркетинг остается совершенно таинственной областью для сотрудников отдела производства и ИТ.

То, что большинство менеджеров не используют эти инструменты в своей работе, не умаляет их значимости. Их можно использовать аккуратно, в самые критические моменты. Большинству организаций не удалось бы долго просуществовать, если бы все их менеджеры посто-

---

<sup>1</sup> **Теория вероятности Байеса** – одна из основных теорем элементарной теории вероятностей, которая определяет вероятность того, что произошло какое-либо событие (гипотеза), имея на руках лишь косвенные тому подтверждения (данные), которые могут быть неточны.

янно занимались стратегическим исследованием бизнеса. Но хороший стратегический анализ, который генеральный директор проводит раз в пять лет, может преобразить компанию.

Итак, поиски принципов мышления менеджеров зашли в тупик в вихре деятельности, которая заполняет их типичный день. Похоже, успешным менеджерам не нужно быть великими интеллектуалами и владеть стандартными интеллектуальными и аналитическими инструментами, которые предлагаются в соответствующей литературе и на специальных курсах. Но надо быть очень смелым человеком, чтобы обвинить Билла Гейтса и Ричарда Бренсона в тупости. Все лидеры и менеджеры, с которыми мы беседовали, были достаточно умны, чтобы добиться власти и влияния. Они умны, но не в традиционном, школьном понимании. Менеджерский интеллект отличается от научного.

Мы решили копнуть поглубже, нарушив золотое правило: «Если оказался в яме, хватит копать». Надеюсь, мы не выкопали себе яму. Мы просто стремимся «откопать» основные принципы мышления менеджеров. И в итоге мы нашли эти основополагающие принципы, о которых и пойдет речь в этой главе, каковые может освоить любой менеджер.

1. Начать с конца: сосредоточиться на итогах.
2. Добиться результатов: работа и понимание.
3. Принимать решения: быстро развивать интуицию.
4. Решать проблемы: методы, схемы и инструменты.
5. Стратегическое мышление: основы, особенности и классический подход.
6. Определить бюджет: политика достижения цели.
7. Управлять бюджетом: ежегодная битва.
8. Управлять издержками: с минимальными затратами.
9. Электронные таблицы и расчеты: предположения, а не математика.
10. Знать свои данные: манипуляции цифрами.

Если бы мы были точны и скрупулезны, не все эти навыки вошли бы в главу об IQ-менеджменте. Но за кажущейся беспорядочностью скрывается определенный метод. Сосредоточенность на итогах и достижении результатов вошли в эту главу потому, что эти принципы лежат в основе эффективного менеджмента. Эффективный менеджер руководствуется стремлением к результатам и достижению цели. Это формирует определенный стиль мышления – очень прагматичный, стремительный и совершенно непохожий на те, которые описывают в книгах и изучают в институтах. Главное – достижения, а не активность.

Принятие решений, решение проблем и стратегическое мышление – классические IQ-способности. Существует огромная разница между тем, как учебники рекомендуют мыслить менеджерам, и тем, как они думают на самом деле. Учебники ищут идеальный ответ. Но идеальное решение – враг практического решения. Поиски идеала приводят к бездействию. Практические решения приводят к тому, что требуется хорошим менеджерам, – к действию. Для многих менеджеров настоящей проблемой является не поиск ответа, а формулировка вопроса. На самом деле успешные менеджеры тратят гораздо больше времени на поиски вопроса, чем на поиски прагматичного ответа.

Определение бюджета, управление бюджетом и расходами, подготовка расчетных документов и знание цифр можно назвать FQ – коэффициентом финансового интеллекта (financial quotient). Мы считали, что финансы и бухгалтерия на 100 процентов относятся к IQ-навыкам. И оказались на 100 процентов неправы. В теории управление финансами – объективное и интеллектуальное занятие, в котором есть два вида ответов – правильные и неправильные: либо все сходится, либо не сходится. Но для менеджеров интеллектуальная задача – лишь малая часть реальной задачи. Основная задача не касается интеллектуальных способностей: она политическая. Большинство финансовых обсуждений и переговоров представляют собой политические дискуссии о деньгах, власти, ресурсах, обязательствах и ожиданиях. Во многом финансовый

менеджмент относится к главе, посвященной PQ (политическому интеллекту). Из уважения к теории финансов мы включили его в главу об IQ.

В дальнейших разделах мы отдадим должное теории. Она не лишена пользы: хорошая теория создает основу для структурирования и понимания неструктурированных и сложных вопросов. Однако основное внимание следует уделить практической стороне развития и применения IQ-способностей.



## **1.1. Начать с конца: сосредоточиться на итогах**

Менеджерам давно твердят о том, что надо начинать с начала. Это тавтологический вздор: все зависит от того, что вы называете «началом». На практике менеджеры не начинают с начала. Успешные менеджеры начинают с конца.

Для тех, кто читает эту книгу по диагонали, повторим еще раз: успешные менеджеры начинают с конца.

Работать в обратном направлении, исходя из желаемого результата, вместо того чтобы тащиться вперед, начиная с сегодняшнего дня, – один из основных принципов мышления и работы успешных менеджеров. Сосредоточенность на результатах крайне необходима, потому что помогает достичь следующего:

- создает ясность и позволяет сосредоточиться на том, что важно;
- побуждает действовать, а не анализировать;
- помогает найти путь будущего развития вместо переживаний о прошлом;
- упрощает приоритеты;
- помогает выявить возможные препятствия и избегать их.

Научиться сосредотачиваться на результатах довольно легко. Для этого нужно время от времени задавать себе следующие вопросы.

1. Каких результатов я хочу добиться?
2. Каких результатов ожидает другой человек?
3. Каковы минимальные действия, необходимые для достижения этих результатов?
4. Каковы последствия этих действий?

Постоянно задавая себе эти вопросы, вы обнаружите, что в большинстве случаев туман рассеется, позволив вам мотивировать команду на действия.

### **1.1.1. Каких результатов я хочу добиться?**

Этот вопрос заставляет нас действовать, многое проясняет и ставит конкретную цель. Он также позволяет контролировать ситуацию и извлекать из нее выгоду. Так вы сможете избежать зависимости от решений других людей, исключительно реактивной позиции и аналитического бессилия. Приведем два примера.

#### **Пример первый**

Проект шел очень плохо, команда рисковала нарушить сроки и превысить бюджет. Организовали собрание участников проекта, которое быстро превратилось во взаимные обвинения: он сказал, она сказала, я был против и т. д. Атмосфера накалялась. И тут лидер команды прекратил споры, сказав: «Ну ладно, у нас остались две недели. Вопрос такой: что мы можем сделать за две недели для получения удовлетворительных результатов?» И вместо дебатов сразу началась позитивная дискуссия о том, что могла бы предпринять команда. Лидер переключил внимание команды с проблем и анализа на результаты и действия.

## **Пример второй**

Аналитик проделала прекрасную работу, собрав гору данных. Однако ее презентация получилась неудобоваримой. Все факты были настолько хороши, что ни от какого из них не хотелось отказываться. Поэтому менеджер попросил ее сосредоточиться на том, чего она хотела добиться этой презентацией. Желаемый результат был очень простым: получить одобрение нового проекта. И она легко сосредоточилась на простой сюжетной линии, которая могла убедить того, кто принимал решение. Дальнейшее обсуждение уже исходило не из того, что можно исключить из презентации, а из тех минимальных данных, которые требовались для достижения поставленной цели.

Примерно 90 % материала презентации перешли в приложение, которое так никто и не прочитал. Аналитик поняла, что презентации и отчеты считаются незавершенными, если ничего больше нельзя сказать или написать: их можно считать завершенными, если невозможно сказать или написать меньше, чем есть. Краткость дается намного сложнее, чем многословие. Презентации и отчеты – как бриллианты: они много выигрывают от хорошей огранки.

### **1.1.2. Каких результатов ожидает другой человек?**

Большинство менеджеров так или иначе обслуживают клиентов. Ими могут оказаться их начальник, коллега или внешний партнер. Следовательно, менеджеры действуют в интересах другого человека. Понять, чего хочет клиент, – простейший способ определения ожидаемого результата. Ясность в этом вопросе позволяет менеджерам:

- сосредоточиться на текущей задаче – посторонние дела быстро исчезают;
- прогнозировать проблемы и вопросы;
- добиваться результатов, необходимых клиенту.

Вернемся к двум примерам, которые мы привели. В каждом случае люди смогли понять, что им нужно делать, когда уяснили для себя, что нужно другому человеку:

- проектная команда сосредоточилась на результатах, которых ожидал клиент;
- аналитик сосредоточилась на формулировании простого сообщения для человека, принимающего решение по результатам ее презентации.

### **1.1.3. Каковы минимальные действия, необходимые для достижения результатов?**

Многие люди любят все усложнять. Одни из них не видят леса за деревьями, тогда как другие не видят и деревьев за ветками, сучками и листьями. Эффективные менеджеры умеют все упрощать. Учитывая растущий гнет сроков, знакомый всем менеджерам, это важнейшее качество. Для определения минимальных действий, необходимых для достижения цели, нужно задать еще несколько вопросов. Каких результатов надо достичь (опять)?

- Есть ли короткий путь: могу ли я привлечь других людей к поиску решения; кто из руководства может помочь мне быстро получить одобрение?

- Применимо ли в данном случае правило 80/20: могу ли я достичь 80 % результата, приложив лишь 20 % усилий, сосредоточившись на нескольких важных клиентах или крити-

ческом анализе, который действительно поможет решить вопрос, или занявшись проблемой бессмысленной траты средств?

- Каковы основные взаимосвязи? Как правило, существует логическая последовательность событий: счет выставляется после отправки продукции клиенту, которая осуществляется после ее производства, которое осуществляется после заключения договора. Установление этого логического порядка помогает разбить даже самую устрашающую проблему на небольшие задачи, с которыми можно справиться.

### **1.1.4. Каковы последствия этих действий?**

Этот вопрос касается прогнозирования рисков, проблем, непредвиденных последствий и сложных вопросов. Если сможете прогнозировать проблемы, то сумеете избежать их.

Теоретически кратчайшее расстояние между двумя точками – прямая линия, за исключением неевклидовой геометрии: трехмерная геометрия намного сложнее трехмерного менеджмента. На практике часто кратчайший путь пролегает не по прямой. Когда плывешь против ветра, кратчайший путь между двумя точками – зигзаг. Если плыть прямо против ветра, это ни к чему не приведет. Это начинает понимать большинство менеджеров, попытавшись плыть против политического ветра организации.

Простейший способ определения последствий большинства действий менеджеров – понять, кто основные участники проекта (заинтересованные стороны или лица, от которых зависит успех предприятия) и как они отреагируют: у каждого участника есть свое мнение, свои критерии и потребности. Финансовый отдел беспокоится о доступности и окупаемости затрат; маркетинговый – анализирует реакцию конкурентов; отдел продаж думает о цене и позиционировании; HR заботится о последствиях для персонала. Выяснив, кто в чем заинтересован, вы сможете сразу проложить зигзаг так, чтобы удовлетворить потребности всех сторон.

## **1.2. Добиться результатов: работа и понимание**

Менеджеры должны добиваться результатов. Результаты не всегда связаны с прибылью: не все ответственны за прибыли и убытки. Менеджеры могут нести ответственность за результаты проекта, качество продукции, расходы, дизайн и проектирование, разработку и доставку, найм и тренинг персонала. Существует бесконечное множество результатов, за которые ответственны менеджеры. В конце концов, главная задача менеджера – добиться этих результатов. Хорошо это или плохо, но многие организации не слишком интересуются тем, как достигаются результаты, если эти действия не носят аморальный или незаконный характер. При этом если менеджер не смог достичь результатов, значит он не справился со своей задачей. Нужны результаты, а не оправдания.

Существуют пять способов достижения приемлемых результатов:

- 1) работать больше;
- 2) работать умнее;
- 3) определить основной план;
- 4) играть с цифрами;
- 5) управлять людьми, чтобы достичь результатов.

### **1.2.1. Работать больше**

Это горькая правда в век гармонии между работой и личной жизнью, которая сводится в основном к желанию работать меньше. Мы постоянно привязаны к разнообразным электронным «полипам», которые держат нас так же крепко, как кандалы заключенного: вырваться невозможно. Однако работать больше – это не долговечное решение. Поскольку работа менеджера в основном не поддается точному учету, начальство не знает, сколько усилий прилагает каждый менеджер. Если вы добиваетесь успеха, предполагается, что вам по силам сделать еще больше. Так что в награду за выполнение огромной работы вы получаете еще больше заданий. Вам уменьшают объем работы только в том случае, если вы больше не справляетесь или жалуетесь достаточно убедительно.

### **1.2.2. Работать умнее**

Это желаемый итог стремления к результатам: мы ищем способ выполнения задачи лучше-быстрее-дешевле. Лучше-быстрее-дешевле – основа капитализма. Когда менеджер добивается этого, в идеале он получает повышение. Но чаще всего последствия бывают такими же, что и при выполнении больших объемов работы: увеличение нагрузки вместо сокращения рабочего времени.

### **1.2.3. Определить основной план**

Попасть в легкую мишень намного проще, чем в сложную. Многие менеджеры понимают, что лучше целый месяц вести сложнее переговоры и отвоевать себе простую задачу, чем 11 месяцев трудиться не покладая рук, чтобы выполнить сложную задачу. Даже генеральные директора делают это: посмотрите, сколь часто новый менеджер находит «черные дыры» в финансах организации, которые требуют списания и согласования с корпоративными целями (подробнее об этом см. в разделе 1.11.3).

### 1.2.4. Играть с цифрами

В большинстве организаций существует ежегодный ритуал под названием «заккрытие года». Опытные менеджеры понимают, что им, несмотря на их отличную работу в течение года, скорее всего, придется сделать еще больше в последние два месяца, чтобы компенсировать кое-какие недостатки. В такие моменты менеджеры и проявляют свое искусство. Если они хорошо работали весь год, то сумели «отложить» часть бюджета на черный день, который неизбежно наступает в конце года. В противном случае они могут сократить расходы и воспользоваться любыми «дымовыми завесами» и «зеркалами», которые придут на помощь (подробнее об этом см. в разделе 1.9). Возможно, это цинично, но без этого менеджерам в реальном мире не выжить.

#### Непредвиденные последствия стремления к результатам

Сосредоточенность на результатах может привести к некоторым непредвиденным последствиям. В общественном секторе эти последствия могут быть крайне нежелательными.

- Школы классифицируются по результатам тестирования учеников, поэтому им дают тест по самым легким предметам, чтобы повысить процент успеваемости. В школах стремятся отбирать учеников по способностям, чтобы общий результат класса был достаточно высоким. Результаты улучшаются, а образование нет.

- От больниц требуют сокращения времени ожидания операций: они используют креативные методы «удаления» пациентов из списков ожидания, переводя их в другие списки и требуя перерегистрации с достаточно частой периодичностью. Те люди, которые не успевают пройти перерегистрацию, исчезают из списков совсем.

- Правительство должно не только тратить деньги, но и выплачивать долги, так что оно исключает из своих отчетных материалов и траты, и займы, позволяя частному сектору заниматься крупными проектами инфраструктуры (связанными с больницами, железными дорогами и т. д.). Если частный сектор попытается использовать тот же метод, органы регулирования и надзора наверняка всполошатся.

Кстати, в частном секторе дело обстоит не намного лучше.

- Банки выплачивают премию кредитным инспекторам в зависимости от объемов кредитов, которые они выдают. Давать людям займы – легко, а вот возвращать деньги сложнее. К тому времени, когда сумма безнадежных долгов вырастет, кредитные инспекторы уже получают свои премиальные и перейдут на новую работу.

- Железнодорожные компании и авиалинии увеличивают официальное время нахождения в пути (например, путь от Лондона до Парижа сегодня занимает на 20 минут больше, чем 25 лет назад). Таким образом, они могут заявить, что большее количество поездов прошли вовремя.

- Лондонское метро сократило количество поездов на линии Circle Line, чтобы «полнее удовлетворить потребности пассажиров»: это означает, что оно может выполнить официальные, но упрощенные обязательства по обслуживанию. В итоге, если пускать по одному поезду в час, то можно будет

достичь практически 100 %-ного соблюдения обязательств – к 100 %-ному неудовлетворению пассажиров.

Первые четыре подхода зависят от действий менеджера. Задача менеджера – выполнять задачи с помощью других людей. Это ведет к пятой возможности, которая связана с управлением.

### **1.2.5. Управлять людьми, чтобы достичь результатов**

Менеджеры достигают целей с помощью других людей. Существует огромная разница между действием (работать больше и умнее) и управлением (дать другим людям возможность работать больше и умнее).

Менеджеров, которые пытаются все сделать сами, нельзя назвать настоящими менеджерами, поскольку в перспективе они обречены на провал. Менеджмент – командная игра. Менеджерам нужны соответствующие люди для решения соответствующих проблем соответствующим образом: тема этой книги – как менеджеры добиваются целей с помощью других людей.

## 1.3. Принимать решения: быстро развивать интуицию

### 1.3.1. Принципы принятия решений

Хороших менеджеров часто называют решительными. «Решительность» – один из таких туманных терминов менеджмента, как «профессионализм», «эффективность» и «харизматичность», которым очень сложно подобрать определение; никто вас этим качествам не научит, они либо у вас есть, либо их нет. По нашим наблюдениям, решительным менеджерам, как правило, свойственны четыре особых типа поведения.

1. Склонны *действовать, а не анализировать*. Действия дают результаты, а анализ – нет. Чем меньше анализа, тем лучше решение, потому что вы сможете сосредоточиться на крупных, значимых вопросах, которые могут многое изменить. Часто детальный анализ подрывает процесс принятия решений.

2. Предпочитают практические, а не идеальные решения. Смиритесь с тем, что идеальных решений не существует. Найдите решение, которое будет работать на практике, даже если в теории оно далеко не совершенное. Идеальное решение – враг хорошего решения, потому что поиски идеала приводят к бездействию. Хорошее решение соответствует цели и стимулирует действия.

3. Решают проблемы с другими людьми. Используйте коллективные знания, мудрость и опыт организации в поиске решения, чтобы определить основные риски и ловушки и избежать их. Но не превращайте процесс решения проблем в политические дебаты, направленные на поиск такого решения, которое понравится всем. В результате вы получите решение, которое никого не будет раздражать или оскорблять, вместо того чтобы найти самое эффективное.

4. Берут на себя ответственность. Там, где есть общие или нечеткие обязанности, большинство организаций вздыхают с облегчением, когда один человек берет на себя ответственность. «Человек, у которого есть план» становится тем, за кем следуют все остальные. Это определяющий момент, который отделяет лидеров от их последователей: большинство людей с радостью подчиняются лидеру.

Эти особенности поведения – отличительные качества решительного менеджера, по крайней мере во второстепенных вопросах, например, в решении проблем задержки поставок, подбора кадров, обоснования бюджета. Но эти полезные качества часто покидают менеджеров, когда им приходится принимать важное решение. Чем масштабнее проблема, тем больше людей связаны с ней и тем выше рациональные и политические риски.

И неожиданно менеджеры начинают избегать рисков. Кошмар менеджера – отвечать за решение, которое оказалось неэффективным. Для того чтобы избежать этой судьбы, менеджеры прикрываются формальными процедурами, всесторонним изнурительным анализом и консультациями, чтобы найти оптимальное решение и, главное, перераспределить ответственность на других. Даже если решение окажется ошибочным, все настолько тесно связано с этим процессом, что им будет сложно свалить вину на одного человека. То, что должно быть рациональным процессом (принять решение), превращается в политический процесс (избежать обвинений в ошибочном решении).

Чем важнее решение, тем больше менеджеры избегают риска.

Менеджеры избегают риска даже больше, чем «обычные» люди. Как правило, награда за принятие рискованного, но правильного решения, весьма незначительная. Ваш успех могут разрушить другие факторы или его могут присвоить себе другие люди; в любом случае он, вероятно, не очень-то скажется на вашей зарплате или продвижении по службе. А вот послед-

ствия рискованного и неверного решения огромны: коллеги постараются, чтобы вся вина легла на вас, и ваша репутация пострадает.

### **Рискованное упражнение**

Вам предлагают выиграть 1000 долларов, подбросив монетку (теоретически ваши шансы 50/50). Сколько вы заплатите за то, чтобы сыграть в эту игру?

Большинство людей предложат намного меньше 500 долларов, то есть меньше половины выигрыша. Страх потери преобладает над перспективой выигрыша. Конечно, если бы выигрыш составил 10 центов, большинство с радостью сыграли бы за 5 центов: чем больше возможные потери, тем больше нежелание рисковать.

## **1.3.2. Ловушки в процессе принятия решений**

### **Анализировать или действовать**

Анализировать безопасно, а действовать рискованно. Но анализ часто выявляет новые задачи и проблемы, которые тоже требуют анализа. Постепенно процесс принятия решений начинает жить своей жизнью. Ничего уже не видно за лесом задач и проблем. Анализ парализует, это одно из его «непрощенных» последствий.

### **Совершенство или практичность**

Перед лицом незначительных проблем срезать путь вполне допустимо. Но чем серьезнее проблема, тем совершеннее должно быть решение, а самая сложная проблема заслуживает идеального решения. Идеальное решение должно быть к тому же наименее рискованным. Но загвоздка в том, что в беспорядочном мире менеджмента не существует идеальных решений. Любое решение – это компромисс между двумя неприемлемыми альтернативами. Хорошие решения должны существовать не на бумаге, а на деле.

### **Прятаться за другими**

Намного лучше вместе ошибиться, чем одному: никто не хочет становиться корпоративным посмешищем. В некоторых организациях лучше коллективно ошибаться, чем быть правым одному: считается, что противоречить мнению большинства разрушительно для команды. Стремление к коллективной ответственности связано с естественным желанием избежать риска. Коллективная ответственность требует консенсуса, который редко представляет собой наилучшее решение проблемы. Консенсус – это решение, наименее неприемлемое для каждого участника; то есть это политическая договоренность. Других людей следует привлекать не для того, чтобы достичь консенсуса, а для получения информации. Главное, чтобы и проблемой, и ее решением занимался один человек. Он может привлекать других людей, чтобы собрать информацию и начать действовать, а не для того, что спрятаться за их спинами, если что-то пойдет не так.



## **Перераспределение ответственности**

Ответственность за серьезные проблемы и их решение часто ложится на несколько отделов. Это может привести к неконструктивной игре «Кто виноват?»: никто не хочет, чтобы его имя было связано с возникновением проблем. Анализ ситуации заходит в тупик, так как вертится вокруг проблемы вместо поиска решения.

## **Процесс принятия решений на практике**

Существует множество методов принятия решений, о которых речь пойдет в следующей главе. На практике менеджеры редко используют эти формальные методы. Вместо этого они задают себе три вопроса, на которые обычно можно найти практический ответ.

1. Можно ли выделить в данной ситуации знакомый паттерн?
2. Для кого важно это решение и почему?
3. Кто-нибудь вообще знает ответ?

### ***1. Можно ли выделить в данной ситуации знакомый паттерн?***

Обнаружение знакомого паттерна – это то, что менеджеры часто называют интуицией и опытом. В отличие от интуиции, методам обнаружения паттерна можно научиться, просто наблюдая за тем, что работает, а что нет в разных ситуациях. Если вы распознаете знакомый паттерн, то сможете прогнозировать, какие действия окажутся эффективными, а какие нет. Как будто у вас есть интуитивное бизнес-чутье.

## **Учимся обнаруживать паттерны**

Реклама – удивительный мир, в котором креатив рекламщиков должен сочетаться с правилами рынка. Хорошая реклама может преобразить бренд, а плохая – убить его. В любом случае создание и транслирование рекламы стоит целого состояния. Задача клиентов, которые оплачивают услуги рекламных агентств, – понять, насколько эффективно они тратят деньги.

Procter & Gamble (P&G) – один из крупнейших рекламодателей в мире – не полагается на интуицию. Компания приобрела огромный опыт и изучила признаки успеха и неудачи. Молодые бренд-менеджеры должны быстро овладевать этой интуицией, или техникой обнаружения паттерна. В главных офисах P&G есть специальное помещение, где они изучают секреты рекламной интуиции, просматривая записи всех реклам, которые были у компании за последние 50 лет. Это примерно то же самое, что проследить социальную историю Великобритании. И по каждой рекламе есть статистические данные об ее успешности.

## **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.