

## Глава 11

# Аксиомы лидерства

### В этой главе...

- В чем заключаются действия лидера
- Каким образом действует лидер

*Гениальность настоящего лидера состоит в том, что он оставляет после себя ситуацию, с которой можно успешно справиться, обладая лишь здравым смыслом и не имея ни капли гениальности.*

Уолтер Липпманн

**С**лово *Fuehrungskunst* — “управление” — с немецкого дословно переводится как “искусство руководства”. Очень часто руководство и управление — два совершенно разных понятия. Во главе большинства компаний Европы и Азии стоят советы директоров, осуществляющие практическое руководство, а назначенные ими управляющие просто выполняют поставленные задачи.

В Соединенных Штатах Америки руководство более демократично, а советы директоров выполняют в основном консультативные функции. Так, основная функция совета директоров — нанимать президента компании и осуществлять периодическую оценку его успехов или неудач. Президент набирает свой собственный штат менеджеров без рекомендаций или одобрения совета директоров. Совет директоров утверждает цели и задачи, равно как и решения по распределению основных ресурсов. Но исполнительные президенты американских компаний в принципе имеют достаточную свободу в руководстве и управлении.

Американская структура размывает границу между руководством и управлением, однако не допускайте ошибки — это все же разные понятия.

- ✓ Руководство задает тон воплощению видения, а также обеспечивает мотивацию для людей, которые над этим работают.

- ✓ Управление — это тактический процесс выполнения задачи, та ежедневная рутина, без которой видение не может стать реальностью.

Руководство — это определение видения, а управление — это его реализация. В этой главе мы рассмотрим различия между лидером и управляющим, а также поговорим о том, что эти различия могут означать лично для вас.

## Что должен делать лидер

Общее в лидерстве и управлении — взятие на себя ответственности для достижения успеха. Лидер несет ответственность за своих последователей. Руководитель отвечает за выполнение задачи. Ввиду того, что иногда задача может быть крайне детализирована, есть опасность погрязнуть в ежедневной рутине и в результате потерять цель или видение. Упрощенно говоря, менеджеры идут вперед, не зная дороги, а лидеры разведывают путь.

## Контролировать работу менеджеров

Одна из самых важных задач лидера — не допустить “переправления” и сохранить обязанности менеджеров в рамках видения лидера. Предоставленные сами себе менеджеры, как правило, занимаются микроменеджментом: беспокоятся о мелких деталях и упускают общую картину. Будучи лидером, вы должны постоянно задавать себе вопрос: “Какие системы и структуры вашего предприятия могут помочь воплотить видение, а какие не очень важны для ровной работы группы?” К системам и структурам чаще всего относят финансы, персонал, научные разработки, маркетинг, эксплуатацию, производство и распределение. Затем задайте этот же вопрос менеджерам соответствующих подразделений. Возможно, вы обнаружите расхождения между вашими выводами и их ответами. В этом случае ваша роль, роль лидера, заключается в том, чтобы предпринять все необходимые меры для возобновления нормальной работы всех систем и структур.

## Помнить о здравом смысле

Удивительно, насколько некоторые люди умеют усложнять порученные им задания и, имея простые и четкие обязанности, начинают вдруг “мутить воду”. Существует несколько факторов, объясняющих такие явления:

- ✓ недостаток знаний и опыта;
- ✓ желание произвести впечатление своей сообразительностью;
- ✓ чувство растерянности после получения задания.



Начните свое руководство с обычных вещей, с того, что имеет отношение к достижению цели.

Что же такое здравый смысл в данном контексте? Возьмем в качестве примера опыт некой компании, выпускающей бумажную продукцию. В начале 1970-х годов здесь было принято решение начать производство сверхпрочных бумажных полотенец, хорошо впитывающих влагу. Начальник соответствующего отдела дал соответствующее задание научно-исследовательской группе. В результате было разработано изделие, представляющее собой слой бумаги, нанесенный на сетку из нейлонового волокна. Компания потратила миллионы долларов на рекламу, и продукт был востребован на рынке. Однако вскоре обнаружилась серьезная проблема: нейлоновое волокно не имело свойство растворяться, и использованные полотенца начали забивать сточную систему отходов в домах простых горожан, что приводило к аварийным ситуациям. После того, как компания в течение месяца получила несколько сот жалоб от городских служб, ее руководство прекратило выпуск продукта, а вместе с ним закатилась и карьера начальника соответствующего отдела.



А может, вы считаете, что в данном случае виноваты потребители, которые просто не руководствовались здравым смыслом? Подумайте над этим еще! Есть одно простое правило: если людям не нравится продукт или он им не подходит, они не станут его покупать. И больше ничего не имеет значения.

### Не забывать о цели

Схема почти везде одинакова: руководитель разрабатывает планы, представляет их высшему руководству и, получив одобрение, отправляется их выполнять. Как запомнить, в чем состоит цель? Наш совет: возьмите ту страницу вашей презентации, на которой излагается цель, и увеличьте ее до размера плаката. Сделайте несколько копий для себя и для членов команды и развесьте плакаты на стенах. Если вы и ваши

подчиненные каждый день будете видеть перед глазами изложенную в письменном виде цель, то вряд ли кто-то осмелится сказать: “О! Извините, я забыл...”

### **Установить контакт со своей командой**

Конечно, разглядывание такого плаката само по себе нельзя считать достаточным стимулом. Каждый сотрудник должен взять на себя соответствующие обязательства. Советуем заключить соглашение с членами команды, в котором бы четко формулировались цель и задача. Раздайте каждому экземпляр соглашения, попросите подписать его и вернуть вам. Подпишите соглашение сами и верните каждому экземпляр с двумя подписями. И ссылайтесь на этот контракт всякий раз, когда будут возникать проблемы. Это поможет людям оставаться сосредоточенными на достижении цели.

### **Давать простые и ясные задания**

Вся ваша деятельность должна быть направлена на поиск более простых, более ясных и более прямых путей, которые должны быть понятны не только вам, но и каждому сотруднику. Например, если вы составляете руководство по эксплуатации или рабочую инструкцию, делайте это таким образом, чтобы даже человек без специального образования и опыта использования вашей продукции мог понять, о чем идет речь.

### **Изменить критерии отбора менеджеров**

Хотите иметь лучших менеджеров — ищите людей, обладающих лидерскими качествами. Чаще всего основным критерием назначения менеджера служит его профессионализм. Конечно, такой менеджер может действительно быть весьма компетентным специалистом в своей области, однако человек, претендующий на любую руководящую должность, все же должен обладать и другими качествами.

- ✓ *Способность к творческому продвижению вперед.* Менеджер должен обладать творческим мышлением и быть способным предложить свое собственное видение. Он крайне заинтересован в достижении цели, и поэтому обратится к вам при первых признаках появления проблем. Согласитесь, трудно работать с человеком, который лишь слепо идет

вперед, воспринимая задачу настолько буквально, что иногда не замечает необходимости перемен.

- ✓ *Умение сконцентрироваться на выполняемых задачах.* Хороший менеджер должен напоминать подчиненным, что их будущее зависит от их работы, а политические игры в офисе — пустая трата времени. Нередки ситуации, особенно при нестабильном руководстве, когда люди начинают искать сторонников вне коллектива и пытаются повлиять на менеджера, используя вышестоящих руководителей. Хороший менеджер, будучи лидером по своей сути, всегда ставит руководство в известность о том, что происходит в коллективе. Он не позволит, чтобы его ударили исподтишка.
- ✓ *Смелость и крепкие нервы.* Менеджер должен обращаться к вам сразу же при первых признаках отклонений в выполнении задачи, и он не должен бояться делать это. Если вы сумели выстроить со своими подчиненными отношения, основанные на доверии, члены вашего коллектива приобретут важное качество — мужество, даже перед лицом серьезных неприятностей.

### **Сосредоточиться на человеческом факторе**

Любая организация должна работать надлежащим образом, т.е. различные структуры должны взаимодействовать между собой с помощью регулирующих правил. По мере роста организации правила усложняются и становятся прецедентными. (“Прецедентный” — это модное выражение, означающее явление или действие, уже имевшее место в прошлом.)

Таким образом, сотрудники крупных организаций, просто подчиняясь правилам, могут обеспечить себе вполне комфортное существование. “Соглашайся и продвигайся” — таков их девиз. Но все же этот путь нельзя назвать конструктивным. Ваша задача, задача лидера — устранить ненужные правила. Подвергайте сомнению все, имея при этом в виду интересы своего коллектива.



Но помните: сбиться с пути, отменяя правила, тоже легко. Никогда и ни при каких условиях не отменяйте правила, если в будущем это может навредить кому-то из членов коллектива, даже если оно кажется

тривиальным и представляет ситуацию, которая возникает крайне редко. В жизни случаются разные вещи, а услышать в свой адрес вопрос: “Какой debil отменил это правило?” — вам вряд ли захочется.

### **Смотреть в будущее**

Никто, даже самый гениальный лидер, не в состоянии улучшить работу организации за один день. Вы наверняка сможете быстро поднять дух коллектива, если окажетесь исключительно харизматичным и действенным человеком, и это позволит менеджерам увидеть те проблемы, которых они раньше не замечали. Но подобные изменения — лишь краткосрочные достижения, а весь процесс “выздоровления” предприятия требует больше времени.



#### **Правила должны служить организации, а не наоборот**

Во времена Великой депрессии владелец лесоперерабатывающего завода в штате Коннектикут Вебстер Смит основал банк *Webster*. Владелец завода логично рассудил: чтобы люди могли строить дома и, следовательно, покупать у него древесину, они должны иметь удобную для них возможность брать под залог деньги в банке. Именно тогда он ввел практику, согласной которой правила при принятии банком решений о залоге были сведены к минимуму. Сегодня банк продолжает следовать этой политике и уже давно считается ведущим в сфере построения отношений с клиентами. Все менеджеры, а также служащие низшего уровня имеют свободу действий в применении правил. Банк активно работает над созданием доверия у своих клиентов, и клиенты отвечают банку тем же — уровень невозврата кредитов там крайне низок.

Попробуйте использовать опыт банка *Webster* в своей организации. Попросите менеджеров регулярно просматривать те правила и методики, за которые они непосредственно отвечают. Поставьте перед ними цель — отменять одно правило в квартал; при этом они должны объяснить суть правила, почему оно было введено и почему в нем больше нет необхо-

димости. Это поможет менеджерам выработать позицию, позволяющую сосредоточиться непосредственно на людях.

Если коллектив быстро реагирует на ваши руководящие действия, считайте, что все сделано правильно. Помните: оперативность не только тешит ваше самолюбие — это также маленький шагок всей команды навстречу цели.

### **Разделить цель на управляемые фрагменты**

Разделение крупных целей на более мелкие, легко поддающиеся управлению фрагменты имеет ряд преимуществ.

- ✓ Дает время для оценки ситуации и корректировки задачи.
- ✓ Позволяет оценить возможности команды.
- ✓ Дает возможность познавать новое на каждом этапе, чтобы не воспринимать слишком большой объем информации сразу.
- ✓ Дает время для создания атмосферы доверия между вами и командой.
- ✓ Обеспечивает подъем морального духа при достижении маленьких побед.

### **Не упускать возможность пересмотреть задачи**

Работа не заканчивается выполнением сегодняшних задач. Необходимо задумываться и о будущем своего предприятия, и о своем собственном будущем, и о том, какие возможности принесет завтрашний день.



В процессе пересмотра задач определяются причины возникновения проблем и пути их разрешения. Допустим, вы как руководитель подразделения пытаетесь выжать пару процентных пунктов из накладных расходов, съедающих прибыль. Проанализировав расходы, вы приходите к выводу, что затраты на персонал сказываются на административных расходах. Логично предположить, что с подобной проблемой сталкиваются и другие руководители отделов. Для начала попробуйте неофициально поговорить со своими коллегами. Если вы узнаете, что у кого-то из них эти затраты на 10% ниже, чем у вас, выясните

почему. Возможно, их опыт поможет вам.

#### **Ведите свою команду к победе**

Для того чтобы соответствующим образом настроиться и научиться смотреть в будущее, советуем примерить “шляпу” наставника. Возьмите конечную цель и представьте себе, что вы участвуете в розыгрыше Кубка США по футболу. Назовите период достижения конечной цели “сезоном”, а каждую краткосрочную цель — “игрой”. Одержав первую победу, приступайте к подготовке ко второй игре. Если вы проиграли первую игру, делайте то, что делают в таких случаях тренеры. Прокрутите в памяти свои действия (“просмотрите видеозапись игры”), решите, что нужно изменить, чтобы выиграть следующий старт. Попробуйте делать так до тех пор, пока не начнете выигрывать, т.е. достигать или даже превосходить каждую краткосрочную цель.

Но если выяснится, что у других руководителей отделов затраты также слишком высоки, предложите им встречу под своим председательством для обсуждения этой проблемы. Пригласите на нее начальника отдела кадров и предложите создать специальную группу для выяснения этой проблемы. Не говорите, что вы хотите сократить затраты, потому что начальник отдела кадров истолкует это как сокращение бюджета или сокращение штатов в отделе кадров. Напротив, ваша цель — сделать так, чтобы работа персонала стала более продуктивной.

Таким образом, вы можете значительно обогатить свой опыт и даже обозначить развитие карьеры в совершенно новом направлении.



Как-то начальник информационной службы *Hewlett-Packard* Роберт Уолкер решил полностью пересмотреть подход компании к управлению информацией: “Мы задали себе вопрос, как у нас распространяется информация?” Для поиска ответа была создана группа экспертов из разных подразделений, которая в ходе обсуждений быстро установила, что действительно существуют общие для всех проблемы, поэтому было решено влиять на ситуацию совместными усилиями. Одна из идей, рожденных в этой группе, состояла в том, что информационные и коммуникационные



стандарты должны повышать качество услуг. “Это большая ошибка, когда люди рассматривают стандарт сам по себе как конечный продукт, а не как средство повышения качества услуг и сокращения затрат”, — говорит Уолкер. При этом он добавляет: “*Hewlett-Packard* — это компания, которая стремится контролировать систему повышения качества услуг. Мы отслеживаем количество звонков в службу поддержки пользователей, количество времени для установки нового оборудования и программных средств. Мы все измеряем именно с точки зрения услуг”.

Первая часть проблемы была решена в 1989 году, когда компания создала глобальную сеть на основе Internet с использованием протоколов связи для обмена информацией между своими сотрудниками. Осуществление внутренних коммуникаций через Internet на два года решило многие проблемы, однако цель — повышение качества услуг — заставляла группу искать новые решения, и наконец, они предложили нечто, названное ими “общая операционная среда”.

Уолкер отметил, что хотя процесс создания однородной операционной среды и потребовал значительных бюджетных усилий, игра стоила свеч. Он считает, что если вы концентрируетесь на деньгах и экономии, то почти всегда жертвуете качеством услуг, поскольку на самом деле очень сложно соизмерить достигнутый прирост производительности и повышение качества услуг.

### **Действовать по своему усмотрению**

Как руководитель вы должны уметь признавать и успехи, и неудачи. Если группа, которой вы руководите или за которую несете ответственность, никак не может наладить успешную работу, вам следует трезво оценить и свое собственное руководство, и деятельность подчиненных, и те ресурсы, которыми вы их обеспечиваете.

Принимая решение о будущем команды, необходимо обратить внимание на следующие вопросы.

- ✓ Не повредит ли закрытие подразделения работе всего предприятия?
- ✓ Можно ли выполнять эту работу вне компании с минимальным для нее ущербом?

- ✓ Использовала ли команда все шансы для достижения успеха?

### **Обновлять, а не заменять**

Старая американская поговорка гласит: “Купи новую вещь. Износи ее. Обойдись тем, что осталось, или вовсе без этого”. Любое предприятие только выиграет, если будет уделять больше внимания этому изречению, хотя традиционная теория менеджмента отличается от народной мудрости и требует избавляться от всего старого в пользу нового. Эта теория (известная как “S-образная кривая инвестиций”), которая пытается применить к научным исследованиям и разработкам закон сокращающихся доходов, — одна из худших идей, рожденных научным менеджментом в 1960–1970-х годах.

Следуя теории “S-образной кривой инвестиций”, американский бизнес, вместо того чтобы сохранять важные патенты и дорабатывать технологии в области потребительской электроники и автомобилестроения, практически прекратил разработку новых идей. В результате, несмотря на то, что транзисторы, телевизоры, видеомэгафтофоны и множество других технических новинок были разработаны в США, поистине огромные прибыли на этих устройствах были получены японцами, купившими лицензии и патенты по дешевке, поскольку американцы не видели инновационного потенциала в этой области. Японцы добавляли новые характеристики и делали потребительскую электронику лучше и дешевле. И только в конце 1980-х годов американская промышленность отбросила эту теорию в пользу японской идеи постоянного совершенствования, чем вернула себе конкурентоспособность.

### **Совершенствовать не только продукцию**

Идея постоянного совершенствования полезна не только применительно к технологии и продукции. Идея постоянного совершенствования должна быть частью мышления каждого руководителя, его ежедневной целью. Если вы отвечаете за качество продукции, работайте до тех пор, пока ваши ошибки не станут настолько редкими, что будут считаться диковинкой. Если ваша работа — оказание качественных услуг клиентам, то вашей целью должно быть не отсутствие жалоб с их стороны, а всеобщее восхищение.

Стремление к совершенству и преданность своему делу — только так можно добиться настоящего успеха.

## **Еще о работе лидера**

Принимать решения — вот чем лидерам приходится заниматься чаще всего. Девиз Гарри Трумэна “Вся ответственность — здесь”, в конечном счете, относится ко всем лидерам. Вы отвечаете за работу и после того, как она сделана, поэтому ваша дальнейшая судьба зависит от результата ваших решений.

### **Своевременность — это очень важно**

Предположим, вы сумели заслужить доверие своей команды — что же дальше? А дальше вам нужно быть решительным. Ваши решения должны быть убедительными и приниматься максимально быстро, т.е. сразу же после того, как вы получили всю необходимую информацию. Очень важно “поймать момент” — это аксиома. Время, проведенное в сомнениях, — потерянное время. Задержка в принятии решений — один из факторов, который может подорвать доверие ваших сторонников и позволить конкурентам получить преимущества.

### **Сосредоточение на видении и цели**

Лучшее средство научиться быстро принимать решения — постоянно придерживаться видения и цели, которые вы привнесли в команду. При успешном руководстве команда поможет вам продумать задачу и план действий, однако помните: задачи и планы меняются по мере изменения информации и возникновения новых реалий. Поэтому не слишком беспокойтесь о том, чтобы решения относительно планов и задач были идеальными, не забывайте о возможности их корректировки, но при неизменном стремлении команды к согласованной цели. Периодически просматривайте план, чтобы не взять на себя завышенные обязательства.

У летчиков есть термин “рубеж возврата” — это точка при пересечении океана, когда сочетание таких факторов, как количество топлива на борту, погодные условия, состояние самолета и др., делают продолжение полета к пункту назначения более целесообразным, чем возвращение назад.



Этот принцип применим и к производственным предприятиям. Например, ваша конечная цель состоит в превращении убыточного подразделения в прибыльное, обеспечивающее 15%-ный рост прибыли в год. Через некоторое время становится очевидно, что вы сможете добиться лишь 5%-ного роста. Остановитесь ли вы на полпути и измените план и задачу, чтобы добиться все-таки 15%-ного роста? Это можно было сделать в начале процесса, но если вы уже пересекли “рубеж возврата”, т.е. уже ввели значительные ресурсы в виде времени, средств и рабочей силы, вам решать, как откорректировать в этой ситуации ожидания людей. Вдруг вам поможет такая подсказка: возможность получения 5%-ного прироста можно сравнить с попыткой совершить перелет из Нью-Йорка в Париж и оказаться без топлива где-то над Ирландией. Но ведь самолет не разбился и можно дозаправиться, сделав небольшую остановку, а потом решать, лететь ли в Париж или изменить направление и слетать еще и в Москву.

Как оптимизировать сроки принятия решений? Всегда помните о трех вещах.

- ✓ *Раздобудьте необходимую информацию.* Не существует ситуаций без предыстории — ее имеют даже начинающие предприятия. Возможно, вы владеете новой революционной технологией, однако не бывает новых технологий без прототипа; или вам пришлось принимать руководство коллективом, имеющим давнюю историю с траекторией событий, которую вам поручили изменить. Постарайтесь узнать всю необходимую информацию о том, что происходило до вас, и о том, что сегодня происходит вокруг вас.
- ✓ *Извлеките пользу из предыстории.* Используйте эту информацию для сокращения процесса постановки цели, чтобы как можно быстрее подойти к задаче. Для этого активно общайтесь с членами команды, задавайте вопросы. Выявив проблемы на раннем этапе, вы получите значительное подспорье в определении целей.
- ✓ *Ускорьте процесс принятия решений.* Установите предельные сроки для сбора информации. Первое

испытание для команды состоит в определении ее способности провести ситуативный анализ существующих проблем. Причем это должно касаться всех. Ситуативный анализ — общее дело. Иначе команда вряд ли чему-то научится.

- ✓ *Быстро выполняйте решения.* Собрав всю необходимую информацию, быстро принимайте решение. Не мучайте ни себя, ни окружающих нерешительностью. Команду деморализует ожидание, пока вы медленно и нудно обдумываете будущее. Как только решение вами принято — сразу же, уверенно и смело, приступайте к его реализации.