
ГЛАВНАЯ МЫСЛЬ:

Книги о бизнесе и власти в кратком изложении

Дорогой читатель, информируем Вас, что использование и распространение результата интеллектуальной деятельности без согласия правообладателя является незаконным и влечет ответственность, установленную ст. 1301 ГК РФ, ст. 7.12 Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях, ст. 146 Уголовного кодекса Российской Федерации.

Данное нарушение влечет за собой выплату штрафа в размере до 5млн рублей, либо исправительные работы на срок до двух лет, либо принудительные работы на срок до двух лет, либо лишение свободы на тот же срок.

Каждый экземпляр скачанной Вами книги имеет уникальный идентификационный код, закрепленный именно за Вами.

«Ноу-хау. Искусство быть лидером» Рэм Чаран

Секретное оружие CEO

Журнал Fortune назвал Рэма Чарана «ведущим экспертом в области корпоративного управления». 37 лет он консультирует топ-менеджеров General Electric, 33 года – DuPont, 20 лет - Verizon's. Глава этой успешной телекоммуникационной компании Иван Сейденберг однажды признался: «Рэм Чаран – мое секретное оружие».

Образ жизни, который ведет Рэм Чаран, многим покажется странным. 365 дней в году он работает - решает бизнес-проблемы в компаниях по всему миру. Один звонок Джека Уэлча или другого CEO – и Чаран уже мчится на помощь. Он никогда не был женат и не имеет детей. У него нет автомобиля (он и водить-то его не умеет), а собственный дом Рэм Чаран приобрел совсем недавно в возрасте 68 лет. Он ночует в гостиницах, поскольку постоянно находится в разъездах. Два помощника отправляют Чарану через курьерскую службу чистую одежду в любую точку земли, где бы он ни находился. Верный советник выдающихся руководителей любит повторять: «Я – счастливый человек, потому что занимаюсь любимым делом». Он чрезвычайно предан своей работе и не привязан к материальным вещам, поскольку считает, что они в меньшей степени говорят об успешности их обладателя.

Свой необычный подход к жизни Рэм Чаран проповедует и в бизнесе. Он советует при найме ключевых сотрудников в последнюю очередь обращать внимание на такие личностные черты, как представительная внешность, превосходные коммуникативные навыки, смелое видение и харизма. Разумеется, указанные качества важны. Но этого недостаточно, чтобы стать хорошим руководителем. Сколько раз вам приходилось видеть, как люди уверенно принимали решения, катастрофические для бизнеса? Сколько раз вы выслушивали смелые видения, которые оказывались на деле пустой болтовней? Личные качества — это лишь малая часть лидерского пирога. Их ценность в отсутствии навыков управления бизнесом равна нулю. Лидерство в бизнесе - это, прежде всего, умение принимать верные решения, достигать высоких результатов и зарабатывать деньги.

В книге «Ноу-хау. Искусство быть лидером» Рэм Чаран сформулировал восемь ноу-хау, или иначе навыков, которыми необходимо обладать, чтобы добиться успехов в бизнесе. Автор считает, что владение этими ноу-хау позволит руководителям правильно диагностировать любую ситуацию и принимать верные решения.

Биографическая справка

Рэм Чаран родился в 1939 году в Индии. Еще в детстве начал работать в семейном обувном магазинчике. Он один из 17 членов своей семьи смог получить образование. Став инженером, уехал работать в Австралию (бабушка Чарана продала свои золотые украшения, чтобы купить ему билет на самолет). Докторскую степень Чаран получил в Гарвардской школе бизнеса, где и остался преподавать. С 1978 года он работает консультантом. Автор 11 книг. В 1999 году Чарану было сделано тройное шунтирование сердца. Через 11 дней после операции он вернулся к работе. Рэма Чарана называют трудоголиком, а он говорит, что просто нашел свое призвание.

Алгоритм успешного лидерства

Высокий интеллект, представительная внешность, смелое видение, - все эти качества важны для руководителя, но вовсе не гарантируют, что их обладатель добьется успеха в бизнесе. Можно быть чрезвычайно харизматичной личностью, но чтобы удержаться на вершине, нужно обладать еще и навыками управления бизнесом, которые Рэм Чаран называет ноу-хау. Ноу-хау – это то, что отличает руководителей, умеющих добиваться результатов. Это признак людей, знающих, что делать.

Ноу-хау 1

Умение позиционировать и своевременное перепозиционировать свой бизнес. Этот навык является *primus inter pares* — первым среди равных. Если вы не зложите правильный фундамент своего бизнеса, он в конце концов рухнет. Позиционирование – это центральная идея вашего бизнеса, от которой зависит, заработаете вы деньги или нет. Если людям нравится то, что вы им предлагаете, и вы можете продать это с прибылью, значит, вы на правильном пути. Если же они не понимают, что вы им предлагаете, или им это не нравится, денег вы не заработаете. Но даже если выбранное вами позиционирование сегодня приносит деньги, вполне вероятно, что завтра все изменится. Вам придется периодически перестраивать свой бизнес, чтобы он продолжал приносить прибыль (см. *Бизнес-позиционирование*).

Ню-хау 2

Умение выявлять изменения во внешней среде. Лидеру важно научиться предугадывать изменения во внешней среде и действовать в обгон конкурентов. Сегодня нельзя сидеть сложа руки и ждать, когда тенденция окончательно прояснится. Выдающиеся руководители обычно предпочитают наступать. Они практически всегда воспринимают изменение в бизнес-среде как возможность, даже если в краткосрочном аспекте оно пока представляет собой угрозу. Один из эффективных способов овладеть этим навыком – активно слушать и неутомимо искать все новое и необычное. При этом нужно быть реалистом. Пессимист увидит только угрозы и препятствия, а оптимист может сделать поспешные выводы, не увидев полной картины (см. *Выявление изменений во внешней среде*).

Ню-хау 3

Умение добиваться от людей эффективной работы. Чтобы реализовать задуманные планы, руководителю нужно научить людей координировать свои действия и вместе идти к общей цели. Владение этим навыком дает успешным лидерам практические инструменты, при помощи которых можно заставить работать любую организацию – даже ту, в которой царят пораженческие настроения (см. *Единая команда – как ее сформировать*).

Ню-хау 4

Умение оценивать людей и подбирать для них подходящую работу. Лидер должен разбираться в людях. Распространено мнение, будто все мы оцениваем людей исключительно интуитивно. Однако Рэм Чаран считает, что это вполне сознательно развиваемый навык. Необходимо постоянно работать над достижением более точного понимания каждого человека: в чем его достоинства? Какой у него потенциал? Насколько точны ваши выводы по сравнению с выводами ваших коллег? Обязательно проверяйте, действительно ли люди демонстрируют тот потенциал, который вы в них увидели. Только постоянная практика и анализ своих ошибок – вот единственный путь овладеть этим навыком и отточить его до уровня интуиции (см. *Инструменты кадровой политики*).

Ню-хау 5

Умение создать сильную и сплоченную управленческую команду. Короля делает свита. В современном бизнесе никто не может выиграть без поддержки высокоэффективной команды. Однако заставить работать в одной упряжке людей преуспевающих и уверенных в себе, к тому же зачастую с высоким самомнением – задача непростая, но вполне достижимая (см. *Команда управленцев*).

Ню-хау 6

Умение правильно ставить цели. Цели - это пункт назначения, куда вы хотите привести свой бизнес. Они объединяют и направляют энергию людей в нужное русло. Выбор правильной цели – это особое мастерство, которым, к сожалению, владеют не все лидеры. Важно, чтобы ваши цели не были чересчур скоромными, либо чересчур агрессивными, либо внутренне противоречивыми (см. *Определение правильных целей*).

Ню-хау 7

Умение расставлять приоритеты с лазерной точностью. Приоритеты - это маршрут к достижению целей. Если вы хотите победы сразу по всем фронтам, результатом, скорее всего, будет поражение. Зачастую руководители устанавливают слишком много приоритетов и расплывают силы, вместо того чтобы сосредоточиться на самом важном. Если цели устанавливаются на заоблачной высоте, то приоритеты на уровне земли. Они

должны быть абсолютно четкими, конкретными и, самое главное, выполнимыми (см. *Постановка приоритетов*).

Ноу-хау 8

Умение взаимодействовать с вне рыночными силами. Анализируя позиционирование своей компании, постарайтесь определить, какие социальные проблемы оно может спровоцировать. Успешный руководитель должен научиться чувствовать себя вне рынка как в родной стихии, иначе компания будет вынуждена уйти в глухую оборону. Важно уметь приспособиться к усиливающемуся давлению общества на бизнес. Лучшая тактика в данном случае – профилактика плюс наступление (см. *Умение взаимодействовать с вне рыночными силами*).

Этим ноу-хау не учат в школе, и овладеть ими не так просто. Но мастерство приходит с опытом. Благодаря настойчивости и рекомендациям Рэма Чарана, каждый руководитель сможет использовать их автоматически. Именно так специалист превращается в профессионала: какой бы сложной и незнакомой ни была ситуация, он знает, как, когда и в какой комбинации применить нужные навыки.

Бизнес-позиционирование

Главные вопросы, на которые лидер всегда должен знать ответ: что мы предлагаем потребителям? Чем мы лучше наших конкурентов? Как мы на этом заработаем денег? От ответов на них зависит процветание бизнеса. Умение позиционировать и перепозиционировать бизнес – одно из ключевых требований, предъявляемых к современным руководителям. Правильность выбранного позиционирования проверяется простым вопросом: приносит ли ваш бизнес прибыль в соответствии с вашими ожиданиями или нет?

Как овладеть навыком позиционирования бизнеса

Чтобы научиться успешно позиционировать свой бизнес, нужно развивать в себе 1) умение препарировать рынок и определять, в каких новых или уже существующих сегментах компания сможет заработать деньги, а в каких нет; 2) склонность к тому, чтобы начинать действовать как можно раньше. Навык позиционирования подразумевает способность мыслить концептуально и широко, но в то же время конкретно и сфокусировано, на уровне земных реалий своих потребителей, конкурентов и с точки зрения зарабатывания денег. Не стоит думать, что такое сочетание невозможно для человека. Успешные руководители вполне с этим справляются.

Сложность и непредсказуемость реального мира делают позиционирование бизнеса по определению рискованным делом. Чтобы избежать ошибок, Рэм Чаран рекомендует:

Рекомендация 1

Старайтесь выявлять изменения во внешней среде на стадии ранних предупредительных сигналов. Один из первых признаков, предупреждающих компанию о надвигающейся опасности, - это отток потребителей. Еще один предупредительный сигнал связан с ситуациями, когда один или несколько показателей структуры доходов начинают сокращаться или заметно отставать от аналогичных показателей конкурентов. Нужно установить реальную причину такого положения дел: виновата экономика или причина кроется во внутренней неэффективности компании по сравнению с конкурентами, а может быть пришло время перепозиционировать бизнес.

Рекомендация 2

Не заикливайтесь на том, что приносило вам успех в прошлом и в чем вам психологически комфортно. Позиционирование не бывает вечным. Мало того, в современном мире оно вообще долго не живет. «Срок годности» актуального позиционирования стабильно укорачивается, и в будущем эта тенденция сохранится.

Рекомендация 3

Не теряйтесь, даже если понимаете, что основы вашего бизнеса рушатся. Нельзя допускать, чтобы внутренние страх и неуверенность брали вверх и мешали принять правильное решение. Критическую роль в такой ситуации будут играть ваши упорство и желание перемен. Успешный руководитель должен быть психологически открытым, восприимчивым и активным в поиске признаков того, что бизнес меняется или вот-вот изменится.

Рекомендация 4

Принимая решение о позиционировании (или перепозиционировании), не забывайте об очень важном факторе – самой организации. Вполне вероятно, что сопротивление внутри нее будет высоким и испытает на прочность вашу решимость, смелость и упорство. Если вы сомневаетесь, что вам под силу склонить сотрудников на свою сторону, подсознательно вы станете действовать не так настойчиво. Помните, что в такие переходные периоды ваши лидерские качества не раз подвергнутся суровой проверке.

Рекомендация 5

Внимательно следите за игрой ваших конкурентов. Разные игроки совершенно по-разному реагируют на изменение деловой среды в своей отрасли: одни предпочитают обороняться, другие – наступать, а третьи – упрямо игнорируют любые неприятные симптомы. Действия одного игрока влияют на действия всех остальных, а некоторые партии между конкурентами могут разыгрываться годами. Даже если вы найдете отличное позиционирование для своего бизнеса, внешние силы могут сделать его неактуальным быстрее, чем вы успеете воплотить его в жизнь.

Рекомендация 6

Не полагайтесь только на свою интуицию и чутье - скрупулезно изучайте множество факторов. Мысль о том, что ваша первая — интуитивная — реакция на ситуацию может быть правильной, весьма опасна, когда речь заходит о навыке позиционирования бизнеса. Разумеется, оно всегда основано на некоторых догадках, но иногда перспектива больших денег мешает адекватно оценить, что произойдет, если некоторые из ваших суждений окажутся неверными или случится что-либо непредвиденное. Прибыли могут быть огромными, но как долго это будет продолжаться? Что произойдет, если конкурент сделает неожиданный ход? Умение точно указать источник неопределенности, а также размеры и время наступления риска плюс уверенность в своей способности справиться с любыми его последствиями – вот что отличает успешных руководителей.

Сигналы перепозиционирования бизнеса

Для успешного руководителя актуально не только уметь правильно находить центральную идею своего бизнеса, но и своевременно ее пересматривать и менять. **Рэм Чаран** приводит сигналы, предупреждающие о необходимости перепозиционирования бизнеса. Вот они:

- Появление новых отраслей, нетрадиционных конкурентов или новых групп потребителей.

- Изменение потребительских привычек под влиянием новых доступных по цене продуктов, появившихся благодаря новым технологиям.
- Отток потребителей, потеря доли рынка в ключевых сегментах.
- Появление новых моделей ведения и управления бизнесом.
- Уменьшение размера прибыли.
- Снижение удовлетворенности потребителей.
- Перепозиционирование ключевого конкурента.

Эти сигналы могут быть очень слабыми, но постепенно они усилятся и приведут к резкому спаду, либо к появлению новых благоприятных возможностей для бизнеса. Ваша задача – бдительно отслеживать всевозможные сигналы, регулярно оценивать актуальность позиционирования компании и хорошо знать самого себя, чтобы делать то, что должно быть сделано, а не только то, что вам делать психологически комфортно (см. *Черты характера, влияющие на успех руководителя*).

Выявление изменений во внешней среде

Умение видеть изменения во внешней среде и предпринимать соответствующие шаги - одно из важнейших качеств лидера. Руководителей, превосходно владеющих этим навыком, отличает готовность выделять время и силы на поиск новых идей и информации.

Как научиться выявлять изменения во внешней среде

Приступая к развитию «ноу-хау 2», необходимо выполнить два условия. Во-первых, понять, как вы получали информацию в прошлом: активно искали ее или довольствовались той, что поступала к вам. Во-вторых, признать, что любая информация может быть неполной или искаженной, поэтому ее надо собирать целенаправленно и осознанно, пока на вашей картине не исчезнут все белые пятна.

Рэм Чаран дает несколько советов, как развить в себе способность «видеть» изменения во внешней среде. Вот они:

Совет 1

Возьмите за правило читать и анализировать каждое сообщение на первой странице какого-нибудь делового издания. Рэм Чаран говорит не о том, чтобы просто пробежать ее глазами, а о том, что надо внимательно изучить каждую новость, размышляя над тем, что она принесет для вашей компании и отрасли в целом. Что именно меняется? Какие возможности несет с собой это изменение и для кого? Эта простая мыслительная гимнастика со временем научит вас находить взаимосвязи и тенденции в своих наблюдениях и понимать, что они значат для вашего бизнеса и отрасли.

Совет 2

Не полагайтесь только на традиционный анализ конкурентной среды и прогнозы различных экспертов. Традиционный анализ рассматривает все через призму конкретной отрасли в данный момент времени, а экономисты, демографы, социологи и консультанты – с позиции своей узкой специализации. Это не дает возможности увидеть все факторы. Только заглядывая далеко за горизонт и принимая в расчет все тенденции – даже те, что на первый взгляд не связаны с деятельностью вашей фирмы, можно провести требуемый анализ, который позволит вам быть готовым к быстрым переменам и новым возможностям.

Совет 3

Не ждите, когда тенденция окончательно прояснится, но будьте реалистами.

Разумеется, все люди разные. Одни так осторожны, что и шагу не сделают, пока характер изменения не будет четко определен и подтвержден теми, кто первыми вышли в «открытый космос». Другие, наоборот, смело шагают вперед даже сквозь густой туман: они находят обрывочную информацию, которая подтверждает их представления, и бросаются с места в карьер, игнорируя все противоречивые факторы. Однако победа остается за реалистами – теми, кто умеет выделить ключевые тенденции, увидеть взаимосвязь между ними и предпринять соответствующие шаги.

Совет 4

Воспринимайте перемены не как угрозы, а как возможности для развития бизнеса.

Тогда у вас появится гораздо больше шансов увидеть вещи такими, какие они есть на самом деле. По наблюдениям **Рэма Чарана**, руководители умеющие обеспечить высокий и стабильный рост доходов, обычно предпочитают наступать. Чтобы успешно находить новые возможности для прибыльного и устойчивого роста в сложной и высококонкурентной деловой среде, лидер должен выйти за рамки традиционных представлений об отрасли и узнать, что происходит за ее пределами.

Методы выявления изменений во внешней среде

Рэм Чаран предлагает несколько методов, позволяющих своевременно обнаружить перемены. Вот они:

Метод 1

Взгляд на бизнес «снаружи внутрь». Иными словами, - поверх традиционных границ своего бизнес-окружения, что позволит рано заметить грядущие перемены. Чем раньше вы сумеете увидеть изменения, тем больше у вас будет времени, чтобы выработать и проверить решения, мобилизовать ресурсы и при необходимости перепозиционировать бизнес. Взгляд на бизнес «снаружи внутрь» поможет вам научиться определять, к какому типу относится наблюдаемое изменение. Является ли оно непринципиальным, из серии «это пройдет»? Или это необратимое изменение, которое отныне станет реальностью.

Метод 2

«Сеансы мечты». Или иначе – встречи с потребителями. Этот метод использует Джефф Иммельт, глава General Electric. Он приглашает представителей одной из отраслей-потребителей на семинар. Главная тема — видение следующего десятилетия каждым из участников. Они обсуждают внешние тенденции и их движущие силы, способы их взаимодействия и стараются рассмотреть полученную картину с самых разных точек зрения, включая позиции потребителей. На таких встречах участники знакомятся с возможными сценариями будущего. Главная цель — понять, какие силы будут действовать, чего недостает в полученной картине, что должно произойти и какими будут предупредительные сигналы.

Единая команда – как ее сформировать

Каждый руководитель знает, что убедить подчиненных согласовать свои усилия и идти к общей цели зачастую не легче, чем собрать котлов в одну стаю. Но некоторые мудрые лидеры разгадали тайну синхронизации человеческого фактора в своих организациях. Наблюдая за ними на протяжении многих лет, Рэм Чаран пришел к выводу, что единственный путь стабильно получать высокие результаты – это превосходное управление социальной системой организации.

Как управлять социальной системой организации

Работая вместе, люди так или иначе влияют друг на друга, между ними возникают определенные взаимоотношения. Они делятся информацией и идут на компромиссы – или не делают этого. Иными словами, их сотрудничество либо генерирует энергию, либо расходует ее. Ваша задача – добиться первого. Для этого нужно:

- внедрить рабочие механизмы (совещания, семинары, рабочие встречи и т.п.), которые будут в плановом порядке и с нужной частотой сводить вместе людей, обладающих необходимой для принятия решений информацией.
- сформировать модели поведения (прежде всего сотрудничества, открытости, неформального общения, подотчетности и реализма), обязательные при принятии этих решений. Следует четко показать подчиненным, какое поведение приемлемо, а какое нет. Это делается в процессе диалога. Вы должны вовремя увидеть, когда поведение сотрудника становится неадекватным, и иметь смелость сказать ему об этом в лицо, исправив ситуацию прямо на месте.

Как изменить социальную систему организации

Социальные системы большинства организаций представляют собой мешанину плохо продуманных и не связанных между собой рабочих механизмов, а за поведением сотрудников вообще никто не следит. Вот почему так много бессмысленных непродуктивных собраний, нерешенных конфликтов и скудных, искаженных потоков информации. Все это сильно уменьшает эффективность даже самых талантливых сотрудников. Такую социальную систему надо менять.

Рэм Чаран советует: изучите, как ваши подчиненные взаимодействуют друг с другом, как обмениваются информацией и принимают решения. Далее составьте карту имеющихся рабочих механизмов и регулярно диагностируйте их работу. По мере необходимости внедряйте новые рабочие механизмы, модернизируйте или ликвидируйте устаревшие, а также корректируйте поведение людей, когда те не могут наладить плодотворную дискуссию или ведут себя ненадлежащим образом. Именно так изменяется социальная система организации.

Что отличает здоровую социальную систему

Признаки здоровой социальной системы, сформулированные Рэмом Чараном, позволят вам оценить эффективность работы вашей компании. Вот они:

- Конфликты, неизбежные в любой организации, своевременно выявляются.
- Информация свободно распространяется, не утаивается и не искажается преднамеренно. Люди свободно делятся информацией и при необходимости идут на компромиссы.
- Созданы правильные рабочие механизмы, которые помогают обеспечивать высокое качество и своевременность принимаемых решений, а также достижение желаемых результатов.
- Работа этих механизмов постоянно контролируется и улучшается: создаются новые, одни из них объединяются, а другие — ликвидируются.
- Каждый рабочий механизм связан с источниками внешней информации, чтобы выявлять изменения в окружающей среде.
- Лидеры этих рабочих механизмов обладают внутренней смелостью, чтобы формировать модели поведения участников в соответствии с ценностями компании. Правильное поведение и ценности укрепляются, а отклонения — корректируются.

Инструменты кадровой политики

Если руководитель оставляет после себя организацию сильнее, чем та была до его прихода, значит, он в совершенстве владеет четвертым ноу-хау - умением оценивать

людей и подбирать для них подходящую работу. Задача руководителя – решить, что нужно сделать, и обеспечить выполнение работы, а не делать ее самому. Соответственно, способность лидера достигать высоких результатов зависит от того, насколько успешно он воспитывает себе помощников.

Традиционно при подборе кадров начинают с того, что видят вакантную должность и думают, кто сможет ее занять. Гораздо эффективнее фокусироваться, прежде всего, на людях, а не на должностях, то есть активно искать молодых перспективных сотрудников и создавать для них возможность строить карьеру. И еще один важный момент. Не дайте собственным психологическим стереотипам исказить ваше восприятие людей. Нельзя раз и навсегда вынести человеку приговор – «он ни на что не годен» или «она никогда не ошибается» - и упрямо его придерживаться, игнорируя то, что говорит об обратном. Люди развиваются, требования к должностям меняются, поэтому нужно быть психологически открытым и постоянно обновлять свои суждения о людях и их соответствии должностям.

Приемы оценки персонала

Рэм Чаран выделил несколько приемов, с помощью которых можно научиться правильно оценивать и использовать потенциал своих сотрудников.

Прием 1

Оценивайте людей, основываясь на фактах. Ваша задача как руководителя - наблюдать за поведением ваших сотрудников в самых разных ситуациях на протяжении длительного времени. Затем определить, какими именно талантами они обладают, и сверить свои выводы с восприятием окружающих. Наиболее точно понять человека можно в том случае, когда пять-шесть хорошо знающих его людей собираются вместе, сравнивают свои наблюдения и задают друг другу конкретные вопросы. Если один говорит: «Он умен», — другой должен спросить: «Умен в каком смысле? Что заставляет вас так думать?» Объяснение типа «У него всегда раньше других готов ответ» говорит о живости ума, но не о глубине мышления. Требуйте доказательств, не довольствуйтесь общими фразами.

Прием 2

Не сбрасывайте со счетов людей только потому, что у них были неудачи. Оценивая человека только по количественным результатам его работы, вы мало что о нем узнаете. И можете проглядеть талантливого сотрудника, который умеет учиться на своих ошибках. А неудачи учат человека гораздо больше, чем постоянные успехи. Возможно, человек принял неверное решение из-за причин, находящихся вне его контроля. Вопрос здесь в другом: усвоил ли он урок или есть основания полагать, что он способен повторить ошибку?

Прием 3

При оценке людей делайте акцент на позитивных качествах. У каждого есть недостатки, и все же люди добиваются успеха несмотря ни на что. Сталкиваясь с новым человеком, прежде всего, нужно определить его таланты и склонности, а затем найти ситуации, в которых эти таланты смогут раскрыться и принести наибольшую пользу. Если какие-то качества мешают человеку хорошо выполнять работу или расти, постарайтесь это исправить, - дайте ему наставника. Нельзя ожидать от людей абсолютного совершенства.

Один гендиректор ввел замечательный рабочий механизм. Он разделил членов своей управленческой группы на небольшие подгруппы и стал по очереди выдвигать на

обсуждение различные кандидатуры руководителей. Подгруппам было дано задание назвать пять ключевых качеств каждого человека, причем только позитивных. В итоге менеджеры составили полный психологический портрет каждого, исследовав все их таланты, навыки и потенциал, и определив, где им будет полезно поработать для дальнейшего развития.

Прием 3

Проявляйте к сотрудникам неподдельный интерес и уделяйте им время. Ваша задача – помочь людям определить, над чем каждому нужно поработать в данный момент, в рамках занимаемой должности. Только в этом случае руководство становится по-настоящему индивидуальным. Очень важно доброжелательно обсуждать с каждым сотрудником рабочие моменты: что у него идет хорошо, а что не очень.

Жесткие требования к должностям

Вопреки распространенному мнению длинные списки требований, предъявляемых к кандидату на должность, мало что проясняют. Длинный список скорее свидетельствует об отсутствии четкого понимания - по нему трудно определить, у кого наилучшие шансы преуспеть на этой работе. Если список слишком детальный, есть опасность, что вы отсеете нужных кандидатов, не прошедших по ряду второстепенных пунктов, и оставите тех, кто имеет посредственные результаты по всем показателям. В итоге организация получит посредственного сотрудника. Вы должны четко представлять, какие качества абсолютно необходимы для успешного выполнения конкретной работы, и выдвинуть три-четыре требования, которые обязательны для этой должности. (Смп. 128)

Правила увольнения

Назначение человека на должность – это всегда лотерея. Невозможно предсказать наверняка, подойдет ли человек для этой работы, сумеет ли преодолеть свои недостатки? Многие проблемы в бизнесе возникают из-за того, что мы все оставляем так, как есть, и игнорируем тот факт, что требования к должности изменились, а человек нет, или наоборот. Или что решение назначить человека на эту должность изначально было ошибочным. Вместо того чтобы решить проблему, как только она появилась, вы копите раздражение по отношению к человеку, может быть, даже избегаете его, пока ваше недовольство не хлынет через край и вы не попросите его уйти. Такой вариант действий неприемлем.

Столкнувшись с проблемой – когда несоответствие между человеком и должностью становится очевидным – нужно, не откладывая, установить ее истинную причину. Возможно, все дело в психологических барьерах, нехватке какого-то навыка или же в плохих отношениях с ключевым человеком в другом подразделении. Иногда вина лежит на боссе, который не может обеспечить надлежащего руководства. Используя глубокое понимание каждого человека, вы обязаны помочь своему сотруднику найти свой путь, где его таланты раскроются в полной мере, а личностный и карьерный рост ускорится. Однако бывает, что невозможно подобрать человеку подходящую работу. Тогда нужно дать ему понять, что его судьба где-то в другом месте. Рэм Чаран вместо «увольнять» использует термин «отменять выбор», чтобы подчеркнуть разницу в отношении. Если человек должен уйти, ваша обязанность — облегчить ему расставание, сохранив достоинство.

Команда управленцев

После того, как вы нашли и воспитали умных и талантливых людей - ваших прямых подчиненных - вам нужно сформировать из этих честолюбивых, энергичных, уверенных в

себе людей сплоченную команду. Иначе говоря, создать единое целое из отдельных составляющих. Естественно каждый член команды будет фокусироваться на своих персональных целях и выкладываться по максимуму в своей области: финансовый директор – король цифр, а директор по маркетингу – чародей рекламных компаний. Но вам требуется нечто большее – нужно, чтобы ваши топ-менеджеры вместе работали над формированием общего видения бизнеса, гарантирующего синхронную работу всех подразделений.

Принципы создания команды лидеров

Рэм Чаран сформулировал принципы, которые помогут решить непростую задачу – объединить усилия талантливых и честолюбивых сотрудников, которые часто поглощены собой и мало знают о том, что делают их коллеги. Вот эти принципы:

Принцип 1

Предоставлять одинаковую и полную информацию всем членам команды в одно и то же время с условием, что все «ухватывают суть». Это фундамент построения команды, которая начнет формироваться только, когда все люди будут настроены на одну волну. А для этого каждый ее член должен знать все, что знаете вы. Каждый из ваших подчиненных должен видеть общую картину бизнеса, и вы должны помочь им сформировать такое видение. Поначалу члены команды будут воспринимать все, что вы говорите, сквозь призму своей сферы ответственности и отбирать только то, что касается непосредственно их. Хорошим решением этой проблемы может стать организация диалога внутри команды: каждый участник будет вносить свой вклад в дискуссию, нацеленную на формирование общего видения бизнеса.

Принцип 2

Уверенно противостоять неправильному поведению подчиненного, даже если он - отличный сотрудник. Необходима немалая уверенность в себе и смелость, чтобы изменить человека с высокой самооценкой, который работает хорошо, но подрывает работу команды. Причем сделать это надо так, чтобы не унизить этого человека, помочь ему сохранить чувство собственного достоинства и в то же время показать команде, что вы готовы применить власть, если того потребуют обстоятельства. Лидеров, которые умеют это делать, уважают даже те, кого они ставят на место.

Принцип 3

Привить в команде культуру открытости, доверия и честности, вовремя выявляя и устраняя конфликты. Выявлять конфликты нужно на ранней стадии, и открыто обсуждать их в команде. После того как вы надлежащим образом обрисуете проблему, полезно разделить команду на группы по два-три человека, поставить несколько ключевых вопросов и дать группам задание найти альтернативные ответы. Внутри таких небольших групп возникает неформальная атмосфера - люди становятся более уверенными в себе, у них исчезает страх ответной реакции. Люди согласуют свои позиции, поступаясь личными интересами, открыто и честно обсуждают проблему. В итоге ваши подчиненные осознают, что как группа они способны принимать гораздо лучшие решения, чем поодиночке.

Принцип 4

Выбирать правильных людей и обучать их командному поведению. Рэм Чаран под правильными людьми понимает компетентных, решительных сотрудников, способных выполнять обещания и уважать других людей, а также обладающих лидерскими навыками. Не менее важны такие качества, как открытость к новым идеям, стремление к сотрудничеству. У вас может работать самый лучший специалист в своей области, но,

если он не способен усмирить свое эго в интересах компании, вам придется решить, что для вас важнее: его знания или единство команды.

Принцип 5

Сохранять целостность команды. Как удержать правильных людей? Исследование причин ухода сотрудников показало, что деньги редко выступают мотивирующим фактором. Как правило, люди увольняются по двум причинам: либо им не нравится босс, либо они чувствуют, что их не ценят. Вы решите первую проблему, если будете наставником, а не начальником (это значит задавать вопросы, а не раздавать приказания). Справиться со второй проблемой поможет внедрение процессов, обеспечивающих признание вклада каждого сотрудника.

Принцип 6

Предоставлять подчиненным обратную связь и наставничество. Это один из основных способов помочь лучшим сотрудникам работать над собой. В формирование сильной и сплоченной команды нужно действительно вкладывать время и силы, в том числе эмоциональные. Составьте список навыков, моделей поведения и методов выполнения работы для каждого члена команды. Один член команды может быть слишком резким, отстаивая свою точку зрения; второй – слишком стеснительным, чтобы участвовать в споре; третий – иметь привычку утаивать важную информацию. Следует открыто указывать людям на эти помехи для успешной командной работы, и настоятельно советовать их преодолевать.

Ошибки в процессе создания команды лидеров

Рэм Чаран от некоторых распространенных ошибок, которые допускают руководители, создавая в своих компаниях команду лидеров. Вот они:

Ошибка 1

Прибыл последним – обслужен первым. Если вы обсудили с командой какой-то вопрос и приняли общее решение, не меняйте его под влиянием одного из ее членов, решивших высказать свою позицию не на совместной встрече, а после нее. Не будьте руководителями «последнего визитера» – теми, кто говорят «да», но позже, когда к ним приходит кто-то еще, они, под влиянием этого человека, меняют свое мнение.

Ошибка 2

Пленник команды. Такой руководитель любит нравиться другим. На собрания члены его команды приходят подготовленными к обсуждению повестки дня и отстаиванию своих точек зрения. Пленник команды не вмешивается в ход событий. В результате команда приходит к предсказуемому консенсусу, который руководитель считает далеко не оптимальным. Но он не предпринимает никаких шагов, чтобы исправить ситуацию.

Ошибка 3

Кухонный кабинет. Руководитель общается со своей командой не напрямую, а через двух-трех сотрудников, с которыми ему более комфортно. Такое поведение отодвигает на задний план и лишает полномочий тех, кто находится во «втором ряду».

Ошибка 4

Боязнь предоставить обратную связь. Как только дело доходит до необходимости откровенно поговорить с подчиненными, чье поведение подрывает эффективность команды, страх ответной реакции делает лидера робким и нерешительным. Если такие руководители вообще решаются предоставить обратную связь, то зачастую делают это через своих директоров по персоналу. На определенном уровне это работает, но на более

высоких уровнях – нет, потому что не позволяет лидеру завоевать уважение со стороны подчиненных.

Ошибка 5

Решение окончательное... не совсем. Такие руководители вместе с командой принимают какое-то решение, но по разным причинам откладывают его исполнение. В этой ситуации трудно ожидать от людей приверженности выполнению своих обязанностей, потому что им позволяют мешкать, вновь и вновь принимая «окончательное» решение.

Определение правильных целей

Постановка правильных целей правильного масштаба в правильной комбинации и с правильным временным графиком - это особое искусство. Нельзя ставить цели, глядя назад - на достижения прошлых лет - и чуть-чуть приподнимая планку. Цели должны отражать возможности, а также растущие способности вашего бизнеса. Всегда будет как попутный, так и встречный ветер, который ускорит или замедлит ваше движение, но цели и их временные рамки должны быть четко определены с самого начала. И разумеется, вы должны быть готовы корректировать их по мере изменения внешнего мира и возможностей компании.

Рэм Чаран дает несколько советов, как правильно поставить цели.

Правило 1

Согласовывайте цели между собой. Если выбор одной-единственной цели перекашивает бизнес, то одновременная постановка множества целей создает другую проблему: они могут противоречить друг другу. Согласовывайте цели между собой таким образом, чтобы достижение одной цели не повлияло отрицательно на все остальные.

Правило 2

Формулируйте цели совместно с их исполнителями. Важно, чтобы выбранные вами цели мотивировали сотрудников, а не приводили в недоумение. Исполнители должны знать, чем вы руководствовались, когда их ставили. Поскольку у вас может не быть того же детального знания бизнеса, как у работающего на вас человека, диалог между вами в ходе определения целей поможет избежать сразу двух опасностей: постановки слишком скромных или, наоборот, недостижимо высоких целей.

Правило 3

Ставьте перед сотрудниками амбициозные, но выполнимые цели. Такие цели позволят людям понять, что они способны на гораздо большее. Суть не в том, чтобы увеличить нагрузку сотрудников, а скорее, в том, чтобы заставить их мыслить и работать совершенно иначе, чем они привыкли, и благодаря этому расширить возможности организации.

Правило 4

Поддерживайте актуальность целей. Потребительский спрос постоянно меняется, поэтому приходится корректировать и координировать работу многочисленных функциональных подразделений. В таких условиях очень важно сохранять цели актуальными и вести компанию к их достижению. Поддержка актуальности целей часто требует переосмыслить сделанные вами предположения о рынке, конкурентах и деловом окружении. Владение ноу-хау постановки целей означает, что вы умеете заглядывать далеко за горизонт – на два года вперед и дальше – и затем, отталкиваясь от своих

прогнозов, определить, чего достигнет ваша компания как в долгосрочном плане, так и на промежуточных этапах.

Правило 5

Обещайте меньше, а делайте больше. Неспособность выполнить заявленные цели может привести к фатальным последствиям как для руководителя, так и для компании. Подобное случается, когда лидеры, стремясь сделать карьеру, дают большие обещания в надежде, что их воспримут как инициаторов перемен. Куда более мудрый подход — обещать меньше, а делать больше.

Постановка приоритетов

Приоритеты - это маршрут к достижению целей. Когда приоритеты ясны и конкретны, люди знают, что им нужно сделать в обязательном порядке, на чем сосредоточиться, чему уделить внимание и на что выделить ресурсы. Правильные приоритеты помогают вам подняться над бесконечным потоком неотложных дел, которые создают стресс и неразбериху, позволят не хвататься за все подряд, расходуя драгоценное время и силы на второстепенные вещи.

Рэм Чаран выделил несколько принципов, которые нужно учитывать при определении приоритетов:

Принцип 1

Приоритеты должны быть абсолютно четкими, конкретными и, самое главное, выполнимыми. Это связано с тем, что они обуславливают распределение ресурсов, а значит, могут быть источником конфликтов. Но этого недостаточно. Когда приоритеты уже сформулированы, вам придется повторять их снова и снова, чтобы быть уверенным в том, что люди их понимают, поддерживают и не отклоняются от заданного курса.

Принцип 2

Приоритеты нужно выбирают исходя из четырех главных критериев: важность, неотложность, долгосрочность и выполнимость. Разумеется, чтобы задать правильные приоритеты, необходима смелость, поскольку одни из них могут быть непопулярными и вызвать противодействие, а другие – менять политическое равновесие сил в компании. Но если вы убеждены в правильности своих суждений и не стремитесь нравиться всем и каждому, вы сделаете правильный выбор.

Принцип 3

Нельзя устанавливать слишком много приоритетов. Тем самым вы распыляете силы, вместо того чтобы сосредоточиться на самом важном. Если вы хотите победы сразу по всем фронтам, результатом, скорее всего, будет поражение.

Умение взаимодействовать с внерыночными силами

Любая компания работает в сложнейшей социально-политической среде. Нужно знать, какие социальные проблемы может спровоцировать ваш бизнес и мудро реагировать на нападки групп социальных интересов (природозащитных, благотворительных организаций, обществ защиты прав потребителей и т.п. объединений). Ваша задача как лидера - быть в курсе существующих ожиданий общества и приспособлять к ним свой бизнес.

Рэм Чаран дает несколько советов, как этого добиться:

Совет 1

Не игнорируйте взаимодействие с внешними силами. Такое поведение способно уничтожить вашу компанию, если вокруг спорного вопроса вдруг поднимется шумиха – а большинство групп специальных интересов умеют это делать. Тактика уклонения от прямых конфликтов тут не работает: если они выберут своей мишенью вашу компанию или отрасль, скрыться от них невозможно.

Совет 2

Выявляйте проблемы заранее. Один из вариантов, как это сделать - время от времени набирайте название своей компании в поисковой строке Google. Так вы сможете узнать, какая негативная информация распространяется о вас через СМИ. Можно также просматривать списки бестселлеров в поисках книг, которые имеют хоть какое-то отношение к вашему бизнесу, и при нахождении таковых постараться оценить возможные долгосрочные риски. Как правило, такие внутренние структуры, как отдел по связям с общественностью первыми чувствуют, что вопрос перерастает в проблему. Следовательно, вам нужно создать из этого отдела единую сплоченную команду, которая будет предупреждать вас о надвигающейся опасности, когда еще есть время наступать, а не обороняться. Однако помните, что даже эти люди могут не захотеть сообщать вам плохие новости. Поэтому имейте собственные источники информации за пределами компании, чтобы с их помощью выявлять новых игроков и зарождающиеся проблемы.

Совет 3

Разработайте методологию решения проблем. Во-первых, лично для себя, с учетом собственной психологии, во-вторых, для организации. Как вы будете выявлять ранние предупредительные знаки, указывающие на зарождение проблемы? Как вы будете оценивать силу различных игроков? Каковы их истинные цели? Какой бы нелогичной ни была позиция группы специальных интересов, ее нужно принимать во внимание. Но важно понять, что ее представители хотят на самом деле. Цели, которые они ставят перед собой, зачастую вызывают восхищение, однако их нередко больше привлекает возможность прославиться и подняться по карьерной лестнице, а это можно узнать, только внимательно наблюдая и слушая.

Совет 4

Будьте психологически открыты и готовы к переговорам. Важно вовремя наладить диалог с группами специальных интересов, чтобы вместе выявить проблемы и найти их оптимальные решения. Лучшая тактика – это профилактика плюс нападение.

Черты характера, влияющие на успех руководителя

Личные качества лидера, его психология и эмоции могут мешать или, наоборот, помогать принимать здравые суждения и делать то, что необходимо. Рэм Чаран считает, что не нужно пытаться определить и привить себе идеальный набор личностных качеств. Гораздо полезнее сфокусироваться на простом вопросе: как ваш характер и способности влияют на овладение и использование ноу-хау? Например, умение выявлять изменения во внешней среде зависит от вашей психологической открытости и реалистического взгляда на жизнь.

Качества, способствующие успеху

Рэм Чаран выделил несколько качеств, которые, на его взгляд, оказывают определяющее положительное воздействие на овладение навыками успешного ведения бизнеса (ноу-хау). Вот они:

Качество 1

Честолюбие. Желание сделать что-либо значимое помогает в полной мере реализовывать свой потенциал. Лидеру необходима здоровая доза честолюбия, чтобы подталкивать вперед себя и других. Но честолюбие может и ослепить. Так происходит, когда руководители делают крупные, но не нужные с финансовой точки зрения приобретения, ставят громкие, но нереальные цели или берутся за большее число задач, чем могут осилить.

Качество 2

Энергичность и упорство. У выдающихся руководителей есть внутренний двигатель, который заставляет их добираться до сути проблем и находить нужные решения. Их неутомимая энергия заразительна. Такие люди настойчиво прививают свою систему ценностей всей организации. Они упорно ищут недостающую информацию и неустанно генерируют и тестируют новые модели бизнеса, пока не найдут то, что будет работать. Но у энергичности и упорства есть и обратная сторона: порой эти свойства характера заставляют руководителя упрямо придерживаться плана, который перестал быть перспективным.

Качество 3

Уверенность в себе. Лидер должен быть готов высказать свою точку зрения и решительно действовать, осознавая последствия своих решений. Это не значит, что нужно действовать жестко: Рэм Чаран говорит, скорее, о наличии твердого внутреннего ядра – о том, что называют силой духа.

Качество 4

Открытость. Готовность менять свое мнение в случае необходимости и открыто делиться идеями улучшает навыки управления. Такие руководители стремятся выслушать самые разные мнения, чтобы получить как можно более полную картину и учесть как можно больше факторов. Их открытость способствует откровенному и свободному общению. Руководители, которым свойственна психологическая закрытость, замкнутость, бояться выносить на обсуждение свои идеи, часто маскируя страх под маской конфиденциальности. Это сильно усложняет перепозиционирование бизнеса, поскольку руководителю не хватает знания всей картины – точек зрения сотрудников разных подразделений.

Качество 5

Прагматизм. Это золотая середина между оптимизмом и пессимизмом. Степень вашей склонности к тому или другому очень сильно влияет на то, как вы используете навыки руководителя. Оптимизм, к примеру, может подтолкнуть вас к постановке амбициозных целей, которые превышают возможности вашей компании. Пессимисты, напротив, не желают слышать о смелых инициативах, и если все-таки решаются выслушать, стараются найти в них хоть какие-то изъяны и риски. Прагматик открыт ко всему, что предлагает ему действительность. Он хочет получать полную информацию, которую можно обдумать, оценить, проанализировать и протестировать, прежде чем сделать следующий шаг.

Качество 6

Желание учиться. Навыки руководителя оттачиваются благодаря применению их в различных ситуациях с разным уровнем сложности, поэтому желание учиться и приобретать новый опыт особенно важно для лидера. Руководители, которые охотно берутся за новые задачи, овладевают знаниями гораздо быстрее остальных. (Стр. 27)

Ошибки на пути к успеху

Рэм Чаран предостерегает руководителей от некоторых ошибок, препятствующих освоению навыков успешного ведения бизнеса (ноу-хау). Вот они:

Ошибка 1

Потребность нравиться окружающим. Такие руководители стремятся быть тактичными и не поднимать острых вопросов. Особенно трудно им увольнять лояльных сотрудников. В результате нередко собственный карьерный рост такого руководителя замедляется, потому что он продвигает не тех людей, терпит плохих работников и позволяет деградировать социальной системе.

Ошибка 2

Страх ответной реакции. Руководители, подверженные ему, старательно избегают конфликтов, им трудно говорить людям правду в глаза или оспаривать чужую точку зрения. Они воздерживаются от предоставления честной обратной связи или привлекают для этого третью сторону.

Ошибка 3

Боязнь потерпеть неудачу. Такие руководители часто бывают нерешительными и предпочитают сидеть в обороне, упуская благоприятные деловые возможности. Они боятся ставить цели, сомневаются в истинности изменений, происходящих во внешней среде, и всячески медлят (и опаздывают) с перепозиционированием бизнеса.

Ошибка 4

Неприменение власти, когда того требуют обстоятельства. Боясь неудачи или ответной реакции, неуверенные в себе руководители стесняются продемонстрировать свою власть, что серьезно подрывает их репутацию. Например, неспособность поставить на место зарвавшегося подчиненного роняет авторитет лидера в глазах окружающих. С другой стороны, склонные к самоуверенности менеджеры часто злоупотребляют собственной властью, применяя ее неразумно и вопреки интересам организации.

Важный фактор успеха – способность увидеть ситуацию одновременно с заоблачных высот и с уровня «земли». Как руководитель вы будете гораздо более эффективны, если при умении мыслить стратегически сохраните способность углубляться в детали. Но самое главное – это осознать, какие личные качества мешают вам точно и объективно воспринимать реальность, делать правильные выводы и принимать эффективные решения. Устранение этих препятствий – важнейшее условие для овладения ноу-хау.