

Содержание

| | |
|---|------------|
| ПРЕДИСЛОВИЕ. НЕ ПОПАСТЬ ПОД КАТОК | 7 |
| Часть I. КОМПЕТЕНТНОСТЬ | 13 |
| 1. Деньги — хорошо, но знания и навыки — лучше | 29 |
| 2. Оплачиваемый труд облагораживает | 33 |
| 3. Учиться нужно не только за партой | 38 |
| 4. Роль кувалды в карьерном росте | 43 |
| 5. Не рассчитывай на удачу, если это не твое казино | 48 |
| 6. Сто друзей могут выручить увлекшегося зарабатыванием ста рублей | 54 |
| 7. Работа мечты может привести к мечте о смене работы | 59 |
| Часть II. АВТОРИТЕТНОСТЬ | 67 |
| 8. Без подчиненных начальников не бывает | 75 |
| 9. Начальником проще стать, чем быть | 80 |
| 10. Не бойтесь конфликтов | 88 |
| 11. Если хочешь сделать что-то хорошо, не нанимай тех, кто сделает плохо | 95 |
| 12. Увольняя — увольняй, увольняют — увольняйся | 102 |
| Часть III. ТЕРПЕНИЕ | 111 |
| 13. Где-то теряешь, где-то находишь | 119 |
| 14. Недополученный пинок и отношение к работе | 129 |

| | |
|---|------------|
| Часть IV. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ | 137 |
| 15. Без тренировок нет чемпионов | 145 |
| 16. Дело не закончено, пока оно не закончено | 153 |
| 17. Гибкая система бьет систему | 157 |
| Часть V. КОММУНИКАбельНОСТЬ | 167 |
| 18. Помните, что универсальной отмычки для людей не существует | 177 |
| 19. Не надорвитесь, ставя амбициозные цели | 186 |
| 20. Цените опыт, если сможете его пережить | 198 |
| 21. Ищите смысл именно вашей жизни | 206 |
| 22. Учиться никогда не поздно | 211 |
| 23. Метод Мюнхгаузена | 216 |
| Часть VI. ИНСТРУМЕНТЫ ЛИДЕРА НА КАТКЕ | 223 |
| Целенаправленное чтение | 225 |
| Получение дополнительного времени за 4 шага | 229 |
| Оптимальное планирование | 234 |
| Анализ и синтез | 240 |
| Интуиция | 243 |
| Неудовлетворенность собой | 247 |
| Послесловие | 251 |

Предисловие



*Стяни все жилы, в бой пошли всю кровь,
Пусть в полный рост твой дух отважный встанет!*

*Шекспир «Генрих V». Акт III, сцена первая.
Пер. С. Болотина, Т. Сикорской*

Каждому хочется достичь самой вершины. Не всем вообще, но тем, кто решил прочесть эту книгу, — определенно. Иначе зачем вы взяли ее с полки?

У меня есть для вас две новости: хорошая и плохая. Начнем с плохой: большинству из вас это не удастся. Вершина на то и вершина, чтобы забраться на нее могли лишь немногие. Для остальных есть Эйфелева башня, на которую поднимают на лифте. А теперь хорошая: чем более недостижима цель, тем приятнее ее достигнуть. И где вы окажетесь к концу пути — в собственном кабинете на вершине небоскреба, носящего ваше имя, или на крыше многоэтажки в спальном районе, где так удобно лузгать семечки, — зависит только от вас.

Я не обещаю, что научу вас, как обзавестись небоскребом. Я и сам не знаю, как этого добиться, и не уверен, что этого вообще стоит добиваться. Кроме того, абсолютно уверен, что этому нельзя научить. Запредельный успех всегда дитя случайного стечения обстоятельств, которые невозможно воспроизвести. Ума, знаний, таланта и начального капитала для такого успеха недостаточно, — без них не обойтись, но к ним обязательно должно прилагаться везение. Если кто-то заявит, что превратит вас во второго Дональда Трампа, знайте: это или продавец париков, или обманщик.

Но тогда зачем вам читать эту книгу? Я профессиональный руководитель с двадцатилетним стажем. Когда человека спрашивают, кто он по профессии, обычно он называет специальность в соответствии со стандартным классификатором: врач, строитель или учитель. А если кто-то и скажет, что он менеджер, то это, скорее всего, будет означать, что человек мелкий клерк, бригадир поварят в фаст-фуде или выпускник соответствующего учебного заведения, то есть фактически лицо без специальности.

Принято считать, что человек превращается в руководителя естественным путем, постепенно поднимаясь по иерархической лестнице. Обычно так и бывает, но чаще всего человек при этом становится посредственным руководителем. Остальным приходится много и тяжело учиться, в том числе на своих и чужих ошибках. Кому-то жизнь дарит встречи с наставниками, способными помочь советом или вовремя отданным распоряжением, но здесь опять включается фактор везения. Мне везло, и я очень благодарен всем, кто помог мне стать тем, кто я есть. Мне нравится то, что из меня получилось, если вы этого еще не поняли.

Не всем везет так, как мне. По мере возможности я помогаю советами тем, кто в них особенно нуждается и не стесняется их попросить, но заниматься каждым в отдельности физически невозможно. Поэтому и решил написать эту книгу, в которой смогу поделиться своим опытом с теми, кто занимается управлением или только собирается встать на эту стезю, а также просто с теми, кому это интересно.

Опираясь на события своей жизни, я расскажу о том, что необходимо знать и уметь управленцу для успешного выполнения своих обязанностей и подъема на следующую ступень.

Это ни в коем случае не история успеха, хотя и о них я тоже расскажу. Но это и не история ошибок, которая обычно оканчивается жеманной попыткой сделать рассказ о победах более драматичным. Повторить мои достижения и провалы все равно не получится вне контекста. Однако это не значит, что мой опыт бесполезен.

Планируя эту книгу, я осмысливал свое превращение из исполнителя в профессионального руководителя, которое во многом происходило на интуитивном уровне. Это помогло выделить ключевые этапы и сделать главные выводы, которые после переработки и адаптации к текущим условиям с высокой вероятностью могут быть использованы другими людьми. Этими выводами, результатами анализа и синтеза и хочу с вами поделиться.

Если вы читали мои предыдущие книги, то знаете, что я — увлеченный читатель бизнес-литературы. Учитывая, что эта книга носит одновременно и более практический, и более личный характер, не буду ссылаться на другие работы (конечно, за исключением случаев прямого цитирования или заимствования чужих идей). Список рекомендуемой литературы вы сможете найти в оглавлении «27 книг успешного руководителя» и «Пути самурая 2.0».

Надеюсь, вам будет так же интересно читать это, как мне было интересно писать. Я уже почти не помню того мальчишку-студента, который устроился на подработку в финскую строительную компанию в начале 90-х. У него было намного больше волос и намного меньше килограммов. И он совершенно не понимал, что жизнь дает ему первый урок управленческой работы. Зато сейчас я это прекрасно понимаю.

Когда я только начинал работать, было принято считать, что успешному руководителю достаточно обладать лихостью, знаниями, которым обучают (или, скорее, не обучают) в университетах, и хорошим здоровьем, чтобы выдерживать особенности «бизнеса по-русски». Сейчас любому разумному человеку понятно, что это заблуждение.

Лучший руководитель тот, кто обладает профессиональными навыками, **компетенциями** управленца своего уровня. Эффективный руководитель не собирает вокруг себя последователей, послушно исполняющих директивы. Он настолько уверен в себе и своем **авторитете**, что воспитывает новых лидеров, не боясь конкуренции. Если этого не делать, перспективные сотрудники перегорят или уйдут к конкурентам.

Статистика говорит, что 70% управленческих решений — неправильные. Поэтому для эффективного лидера-руководителя так важно развивать в себе способность своевременно замечать собственные ошибки и ошибки своих подчиненных, принимать их, анализировать и быстро исправлять. Это подразумевает **ответственность** — способность быстро решать, при необходимости оперативно корректировать свои и чужие решения и принимать на себя возможные негативные последствия своих действий и действий своих сотрудников.

Умение принимать ошибки не означает, что их совершение в коллективе нужно поощрять. Важно создать в своем подразделении среду, в которой подчиненные не будут бояться признавать свои промахи, экспериментировать и тестировать гипотезы, способствующие развитию бизнеса. Для этого руководитель должен быть **терпеливым**, уметь работать с подчиненными не только командно-административным путем, быть тренером и капитаном команды в одном лице.

И еще одно жизненно важное качество лидера-руководителя — это **коммуникабельность**, умение слушать и слышать то, что собеседник хочет тебе сообщить. В том числе когда исполнитель говорит, что он не укладывается в срок, который вы ему ставите. Большое количество ошибок в бизнесе возникает из-за недопонимания между людьми. Один нечетко поставил задачу, другой не так ее понял, в результате — обманутые ожидания.

В целом я описал бы руководителя-лидера формулой-акронимом КАТОК:

- **компетентный,**
- **авторитетный,**
- **терпеливый,**
- **ответственный,**
- **коммуникабельный.**

Руководитель, обладающий вышеперечисленными свойствами, имеет наилучшие шансы на успех. И хотя кому-то некоторые из этих качеств достаются с рождения, их можно развить в себе в любом возрасте. Вопрос только в количестве усилий.

I. Компетентность

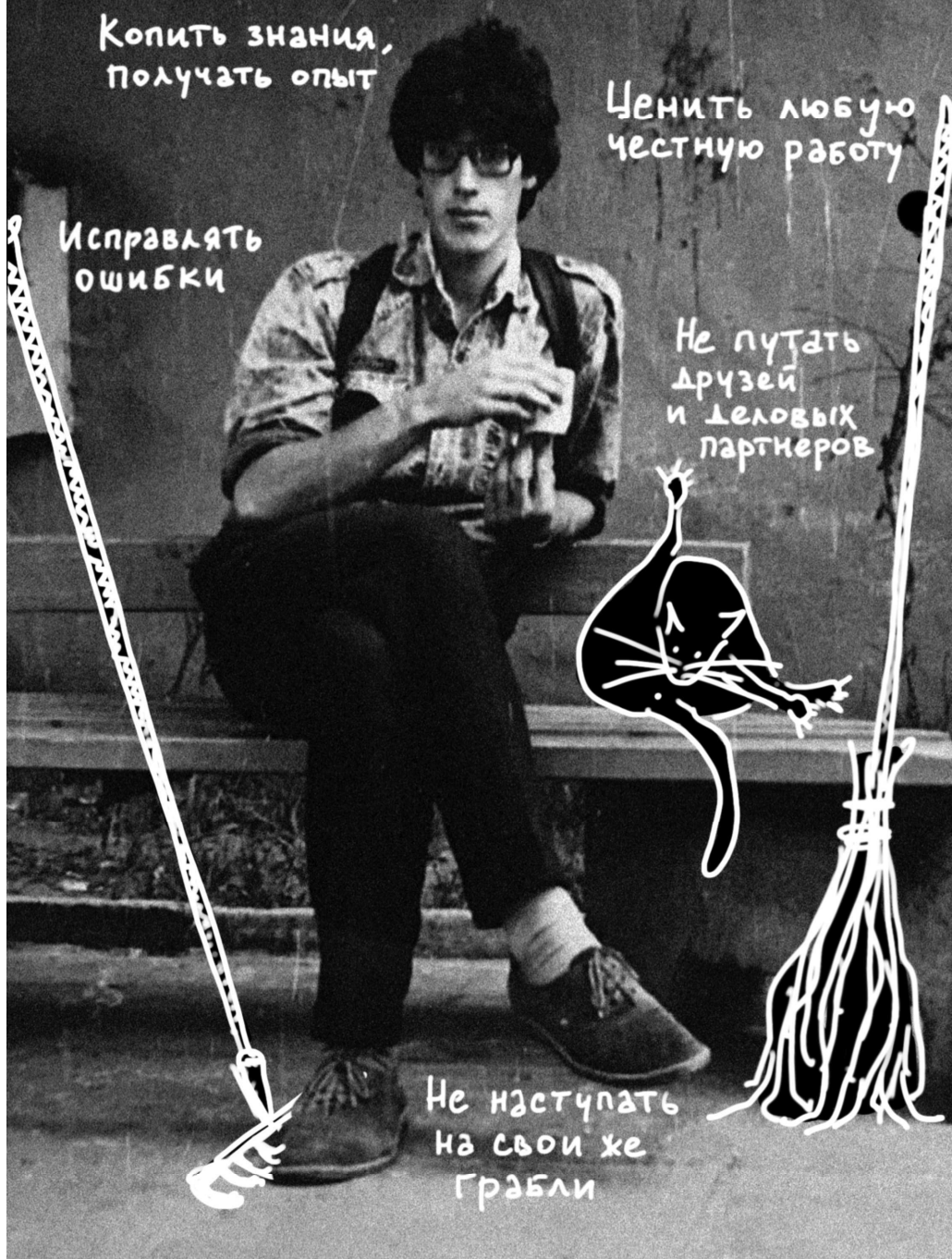
Копить знания,
получать опыт

Ценить любую
честную работу

Исправлять
ошибки

Не путать
друзей
и деловых
партнеров

Не наступать
на свои же
грабли



*Кто думает, что он знает что-нибудь,
тот ничего еще не знает так, как должно знать.*

*Апостол Павел,
1-е послание к Коринфянам 8:2*

Каждый раз, делая следующий шаг по карьерной лестнице, я превращался в проблему. Проблему для моих руководителей, для предприятия, сотрудников, для родных, близких и, что немаловажно, для самого себя.

На то, чтобы сформировать команду, разобраться со стоящими задачами и определить план действий на перспективу нужно время. Но что еще важнее, надо дорасти до новых полномочий, приобрести недостающие компетенции. А это весьма непросто, хотя бы потому, что сначала нужно самому признать такую необходимость.

Об этом часто забывают: каждая следующая должность требует нового набора компетенций. Например, если на первом уровне управления было важно научиться ставить задачи, контролировать их выполнение и делегировать полномочия, то на втором уровне важнее уметь находить людей, которые сами способны делегировать свои полномочия без вашего участия, а на третьем — не вмешиваться в работу тех, кого нашли, без необходимости (это самое сложное). И вот, как

только ты начинаешь соответствовать занимаемой должности, раздается зов боевой трубы и надо делать следующий шаг, а значит, снова учиться.

Хорошо, если рядом оказывается человек, который может поделиться знаниями, но так бывает далеко не всегда. Еще реже руководитель готов инвестировать в вас свое время и нервы и становится вашим наставником. Чуть чаще он соглашается оплачивать вашу учебу, однако и это встречается редко. Мне повезло — я люблю читать, для меня это естественное времяпрепровождение, так что многое могу почерпнуть из книг. Но к этому тоже надо прийти.

И самое важное: далеко не каждый осознает, что ему необходимо учиться, чтобы хорошо работать. Подходишь ты, как в сказке, к зеркалу, а там вдруг внезапно и не прекрасней всех, и не милее. Еще вчера были, как у Чапаева, «усы — во-о-от такие, сабля — во-от такая и конь такой белый-белый». А сегодня и усы повывлезли, и конь больше смахивает на Холстомера. Неуютные ощущения, которые хочется задвинуть куда-нибудь подальше. Побрызгать на коня-доходягу живой водой и скакать вперед.

Но очень многие, даже понимая, что возникла серьезная проблема, делают все, чтобы избежать лишних усилий. Так и возникает характерная российская проблема, которую я называю «десятой потерей», — кадровые ошибки.

Руководителям свойственно думать, что толковый специалист может стать начальником отдела, хороший начальник отдела — возглавить подразделение... До какого-то момента так и происходит. Но рано или поздно любой хороший сотрудник, согласно принципу Питерса, окажется на должности, обязанности которой не способен исполнять.