

**ДЖИМ МАККОРМИК  
ЛОРЕН БЕЛКЕР  
ГЭРИ ТОПЧИК**



**ДЖИМ МАККОРМИК  
ЛОРЕН БЕЛКЕР  
ГЭРИ ТОПЧИК**

# ЛИДЕР

ВЕЧНЫЕ ПРАВИЛА  
ЭФФЕКТИВНОГО  
РУКОВОДСТВА

# 3.0



ОГИЗ  
Издательство АСТ  
Москва

Посвящается всем менеджерам,  
которые стремятся к совершенству ради себя  
и своих подчиненных

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие к седьмому изданию . . . . .	9
Введение . . . . .	10

### *Часть первая*

<b>Итак, вы будете руководить людьми</b> . . . . .	11
1. Путь в кресло руководителя . . . . .	12
2. Начало . . . . .	17
3. Атмосфера доверия . . . . .	28
4. Похвала и благодарность . . . . .	32
5. Учитесь слушать активно . . . . .	36
6. Работа начинающего менеджера и подводные камни . . . . .	43
7. Как общаться с начальством . . . . .	48
8. Собственный стиль управления . . . . .	58

### *Часть вторая*

<b>Новые обязанности</b> . . . . .	63
9. Развитие групповой динамики . . . . .	64
10. Руководство против лидерства . . . . .	70
11. Как руководить проблемными сотрудниками . . . . .	71
12. Как нанимать новых сотрудников и проводить собеседования . . . . .	78
13. Обучение сотрудников . . . . .	93
14. Перемены: как преодолеть сопротивление . . . . .	101
15. Как воспитывать подчиненных . . . . .	105

- 16. Черт возьми! Я не могу никого уволить! . . . . . 117
- 17. Правовое сознание . . . . . 129

*Часть третья*

**Как работать с людьми, строить**

**отношения и управлять рисками. . . . . 137**

- 18. Никаких секретов . . . . . 138
- 19. Отдел кадров . . . . . 142
- 20. Лояльность в современном мире . . . . . 146
- 21. Мотивация: миф или реальность? . . . . . 149
- 22. Склонность к риску . . . . . 159
- 23. Как поддерживать инициативы и инновации . . . 167
- 24. Как улучшить результаты . . . . . 173
- 25. Проблема поколений. . . . . 179
- 26. Как управлять удаленными сотрудниками. . . . . 186
- 27. Социальные сети на рабочем месте. . . . . 189

*Часть четвертая*

**Должностные инструкции, аттестация и вопросы**

**оплаты труда . . . . . 191**

- 28. Как составить должностную инструкцию . . . . . 192
- 29. Служебная аттестация. . . . . 196
- 30. Оплата труда . . . . . 214

*Часть пятая*

**Саморазвитие . . . . . 223**

- 31. Эмоциональный интеллект . . . . . 224
- 32. Формирование позитивного самовосприятия . . . 228
- 33. Управление временем . . . . . 252
- 34. Искусство писать. . . . . 262
- 35. Сарафанное радио. . . . . 267
- 36. Делегирование — лучший друг менеджера. . . . . 270
- 37. Чувство юмора . . . . . 276
- 38. Совещания: модерация, участие и проведение . . 280

39. В центре внимания. Публичные выступления и карьера . . . . .	290
40. Несколько слов о языке тела и жестов . . . . .	301

*Часть шестая*

<b>Полноценная личность</b> . . . . .	303
41. Как бороться со стрессом . . . . .	304
42. Гармония в жизни . . . . .	38
43. Высший класс . . . . .	312
Заключение . . . . .	314
Благодарности . . . . .	318

## ПРЕДИСЛОВИЕ К СЕДЬМОМУ ИЗДАНИЮ

Для меня огромная честь быть частью такого важного и полезного дела. За более чем тридцать пять лет книга, уже ставшая классикой, помогла сотням тысяч людей изменить жизнь к лучшему. Впервые я прикоснулся к ней, когда со мной связались представители издательства *АМАСОМ Books* и предложили дополнить шестое издание. Прочитав все от корки до корки, я понял, что, во-первых, передо мной настоящий кладезь полезной информации, ставший настольным пособием для бесчисленного количества начинающих менеджеров. Во-вторых, прочитать эту книгу и не прокачать при этом управленческие навыки просто невозможно, и неважно, как давно ты занимаешь руководящий пост. В-третьих, я и мечтать не мог о том, чтобы оказаться в одном ряду с Лореном Белкером и Гэри Топчиком — удивительно, как у нас совпали отношение к жизни и управленческие подходы. И наконец, сделать безупречный учебник еще лучше — задача не из простых. Мне казалось, будто меня просят ограничить и без того идеальный бриллиант.

Не имея возможности лично встретиться с Лореном и Гэри, я понимал, что просто обязан подготовить все на высшем уровне, дополнить книгу новыми идеями, не умаляя при этом ценности работы предыдущих авторов. Позволю себе перефразировать Исаака Ньютона и скажу: если я и сделал ценный вклад, то лишь потому, что «стоял на плечах гигантов».

*Джим Маккормик*



## ВВЕДЕНИЕ

Вы наверняка не просто так открыли эту книгу. Скорее всего, в вашей жизни начинается новый этап, и пора совершенствовать управленческие навыки. Мы восхищаемся вами: желание развиваться профессионально и помогать в этом другим дорогого стоит. И пусть наша книга поддержит вас в этих начинаниях.

Как невозможно руководить парадом без участников, так невозможно и управлять коллективом без людей. С хорошим руководителем команда в разы эффективнее одного человека — в этом главная мысль, которая красной нитью проходит через все повествование. В подтверждение этих слов мы сами работали в соавторстве. В разное время и у каждого по-своему, но у нас троих появилась одна идея: составить самое полное руководство для начинающих и будущих менеджеров. Плоды совместных усилий оказались куда более достойными, чем если бы мы работали по одному. Это правило справедливо для всех, главное — серьезно отнестись к изложенным в книге принципам.

Все советы сосредоточены вокруг двух основополагающих постулатов: будьте рассудительны в своих действиях и выполняйте работу с честью, чтобы никогда не пришлось жалеть о содеянном.

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

# ИТАК, ВЫ БУДЕТЕ РУКОВОДИТЬ ЛЮДЬМИ

Добро пожаловать в непростую, но увлекательную жизнь управленца. Успех в этом нелегком деле обеспечен лишь тем, кто научится ценить, понимать и настраивать самую сложную из всех систем — людей. Управление — не наука, а искусство, и в перспективе это умение принесет больше плодов, чем любое другое ваше начинание.

# 1

## ПУТЬ В КРЕСЛО РУКОВОДИТЕЛЯ

На пост руководителя каждый приходит своим путем.

К сожалению, далеко не все компании серьезно подходят к выбору кандидатов на такую ответственную должность. Зачастую решение принимается лишь на основании того, как зарекомендовал себя человек на предыдущем месте работы. Однако не факт, что хороший работник преуспеет на попроще управления. И все-таки сплошь и рядом прошлые успехи воспринимаются как показатель будущих побед и считаются основным критерием при назначении на руководящий пост. Но не стоит забывать, что управление людьми требует совершенно иных навыков, нежели индивидуальная работа.

Добросовестный служащий, пусть даже и очень талантливый, едва ли станет успешным руководителем. Технических знаний здесь мало, квалификация менеджера выходит далеко за пределы профессиональной деятельности. На первом месте для управленца всегда стоят люди, а уже потом задачи. Руководителю необходима мощная поддержка, надежное плечо, он не может полагаться только на собственные силы. Менеджер всегда ориентирован на работу в команде, у него более широкий подход к работе, тогда как у сотрудников, не имеющих управленческих функций, направленность узкая, и они сосредоточены на деталях. Разница между индивидуальным исполнителем и руководителем такая же, как между механиком и художником. Менеджер — это художник, а управление — особое субъективное искусство, требующее определенного склада ума.

## БЫТЬ МЕНЕДЖЕРОМ МОЖЕТ НЕ КАЖДЫЙ

Некоторые компании проводят специальные тренинги для менеджеров. Курсы бывают разные: как достойные, так и не очень. Часто их посещают те, кто уже не один год стоит у руля. Действительно, даже опытным руководителям время от времени стоит повышать квалификацию и знакомиться с новыми стилями и методами управления. Но программа должна в первую очередь ориентироваться на тех, кто только претендует на пост начальника. Обучение поможет новичкам избежать многих ошибок, а преподавателям понять, насколько комфортно ученики будут чувствовать себя в роли руководителей. Если, пройдя курс, потенциальный менеджер вдруг осознает, что такая работа не для него, он спасет не только свою жизнь, но и всю компанию.

К сожалению, многие организации до сих пор считают, что спасение утопающих — дело рук самих утопающих. Каждый претендент на кресло начальника должен сам понимать, справится ли он с предстоящей работой. Но не все рождаются менеджерами. Наиважнейшая составляющая успеха любого предприятия — эффективное управление, однако в большинстве случаев дело пускается на самотек. Есть масса примеров, когда, побыв какое-то время в шкуре руководителя, человек просится обратно на старую должность. Как говорится, будь осторожен в желаниях: они имеют свойство сбываться. Как водится, карьерный рост доступен только руководителям. Вот люди становятся управленцами и оказываются не на своем месте, а ведь будь у них перспективы роста и уверенность в завтрашнем дне, они никогда бы не решились на такую авантюру.

В одной компании, где к назначению менеджеров подходили весьма грамотно, был проведен ряд семинаров по вопросам управления. Кандидаты на руководящие должности нижнего звена посетили однодневное мероприятие и узнали, в чем, собственно говоря, будет заключаться их работа. Рас-

сматривались простые, но типичные для менеджмента вопросы. Предварительно всех участников попросили: «Если после услышанного вы поймете, что не хотите управлять людьми, сразу скажите об этом. Ваше решение никоим образом не повлияет ни на карьерный рост на прежней должности, ни на прибавки к жалованию».

Семинар посетили более полутысячи человек, и около 20 % передумали уходить со своего места. Лишь слегка соприкоснувшись с задачами менеджера, около сотни человек поняли, что хорошего руководителя из них не выйдет, но и хуже от этого они не станут. Такие впечатляющие результаты заставляют задуматься. Судя по результатам эксперимента, 20 % людей, назначаемых на руководящие посты, на самом деле не хотят такого продвижения. Многие принимают предложение только потому, что боятся (и зачастую обоснованно) оказаться в тупике.

## ВСЕМОГУЩИЙ

Некоторые придерживаются мнения: если хочешь сделать что-то хорошо, сделай это сам. Люди с таким отношением редко становятся достойными лидерами, потому что не умеют делегировать обязанности. Вы наверняка встречали их в жизни. Другим они поручают только пустяковые задания, которые под силу выполнить любому, а все более или менее серьезное взваливают на свои плечи. В итоге сидят в офисе до самой ночи и по выходным, еще и берут работу на дом. В сверхурочных часах нет ничего плохого — большинству из нас рано или поздно приходится перерабатывать, — но из человека, для которого подобная схема является нормой, не выйдет хорошего менеджера. Такой начальник не доверяет собственной команде, раз дает только незначительные поручения. Но если копнуть глубже, становится ясно: он просто никудышный учитель.

В коллективе этого руководителя часто наблюдается текучка кадров. Ведь сотрудники способны на большее, чем думает «всемогущий», поэтому им быстро наскучивают мелкие поручения.

Возможно, и в вашей организации есть такой всемогущий руководитель. И забудьте о карьерном росте, если работаете под его началом. Если вы окажетесь заложником непростой ситуации, вам вряд ли доведется выполнить важное задание, а значит, и показать, на что вы способны. «Всемогущий» очень редко рекомендует своих сотрудников для повышения, ведь он уверен, что его подчиненные не желают брать на себя ответственность, и потому вся работа держится лишь на нем. И никогда не признает, что проблема заключается в его неумении делегировать. В эту ловушку может попасть любой, поэтому мы просим вас присмотреться к себе. Если вы делегируете только второстепенные задачи, остановитесь и проанализируйте свой стиль управления.

Еще одна отличительная черта «всемогущего»: он редко берет весь отпуск целиком. Только пару дней выходных — дольше компания без него не протянет, и он в этом уверен. Уходя в отпуск, такой начальник обязательно распорядится, какие задачи можно выполнять, а какие оставить до его возвращения. Даже будучи в отпуске, он будет писать письма, слать сообщения и звонить сотрудникам по любому важному и неважному делу. А друзьям и семье будет жаловаться: «Не дают нормально отдохнуть хотя бы пару дней, ничего без меня сделать не могут». Но в чем он никогда не признается, так это в том, что сам этого хочет — чувствовать свою значимость. И некоторые подобные руководители с большой горечью уходят на пенсию, потому что теряют дело, которому были преданы, перестают быть «незаменимыми» и даже, может быть, лишаются смысла жизни.

## ИЗБРАННЫЕ

Нередко бывает, что отдел возглавляет родственник или близкий знакомый шефа. Если в вашей компании не процветает кумовство, считайте, что вам повезло. Если вы сами находитесь в родственных отношениях с руководством, то знаете, как тяжело брать на себя дополнительную ответственность.