

Ignited

Managers!

Light Up Your Company And Career

Vince Thompson



An Imprint of PEARSON EDUCATION
Upper Saddle River, NJ • New York • London • San Francisco • Toronto • Sydney
Tokyo • Singapore • Hong Kong • Cape Town • Madrid
Paris • Milan • Munich • Amsterdam

www.ftpress.com

БИЗНЕС XXI ВЕКА

Менеджмент

Справочник по вдохновению

Винс Томпсон



Санкт-Петербург — Москва
2009

Серия «Бизнес XXI века»

Винс Томпсон

Менеджмент. Справочник по вдохновению

Перевод Л. Рябцевой

<i>Главный редактор</i>	<i>А. Галунов</i>
<i>Зав. редакцией</i>	<i>Н. Макарова</i>
<i>Выпускающий редактор</i>	<i>Л. Пискунова</i>
<i>Редактор</i>	<i>Е. Бекназарова</i>
<i>Корректор</i>	<i>Е. Тульсанова</i>
<i>Верстка</i>	<i>Н. Комарова</i>

Томпсон В.

Менеджмент. Справочник по вдохновению. – Пер. с англ. – СПб.: Символ-Плюс, 2009. – 256 с, ил.

ISBN13: 978-5-93286-131-8

ISBN10: 5-93286-131-2

Книга Томпсона «Менеджмент. Справочник по вдохновению» будет полезна всем, кто работает в сфере управления, особенно менеджерам среднего звена. В ней вы найдете множество советов и рекомендаций, которые помогут вам максимально использовать свои возможности и раскрыть еще не реализованный потенциал. Автор подробно рассказывает, как выделиться из толпы и достичь своей цели. Прочитав эту книгу, вы поймете, что ваша карьера зависит от вас, а не вы от карьеры.

ISBN13: 978-5-93286-131-8

ISBN10: 5-93286-131-2

ISBN 0-13-149248-9 (англ)

© Издательство Символ-Плюс, 2009

Authorized translation of the English language edition, entitled *Ignited: Managers Light Up Your Company and Career for More Power, More Purpose and More Success*, 1st Edition, ISBN 0131292489, by Thompson, Vince, published by Pearson Education, Inc, publishing as FT Press, Copyright © 2007 by Vince Thompson.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc. Russian language edition published by SYMBOL-PLUS PUBLISHING LTD, Copyright © 2009.

Все права на данное издание защищены Законодательством РФ, включая право на полное или частичное воспроизведение в любой форме. Все товарные знаки или зарегистрированные товарные знаки, упоминаемые в настоящем издании, являются собственностью соответствующих фирм.

Издательство «Символ-Плюс». 199034, Санкт-Петербург, 16 линия, 7,
тел. (812) 3245353, www.symbol.ru. Лицензия ЛП N 000054 от 25.12.98.

Налоговая льгота – общероссийский классификатор продукции
ОК 005 93, том 2; 953000 - книги и брошюры.

Подписано в печать 12.11.2008. Формат 70х100 ¹/₁₆. Печать офсетная.

Объем 16 печ. л. Тираж 2000 экз. Заказ N

Отпечатано с готовых диапозитивов в ГУП «Типография «Наука»
199034, Санкт-Петербург, 9 линия, 12.

*Джеки, моей любимой жене,
благодаря которой становится возможным все.*

Оглавление

Отзывы о книге	11
Благодарности	13
Об авторе	17
Введение: жизнь в Стране Землетрясений.....	18
С чего начать: вводный тест	28
Часть I. Больше воодушевления	31
Глава 1. Как добиться сцепления	33
Гремим посудой.....	33
Проблема планирования времени.....	35
Управление собственными руководителями	35
Потребности: явные и неявные	36
Добавочная стоимость менеджмента.....	38
Как преодолеть непреодолимый разрыв	39
Знание против действия – сцепление против пробуксовки	41
Веская причина для разработки собственного портфолио проектов	43
Как заставить заработать команду – контроль «пещерных людей»	44
Другие особенности характеров: преданные и покладистые	46
Технологии для усиления контроля и создания сцепления	47
Сохранение сцепления.....	48
Глава 2. Вселенная Менеджера	49
Взаимоотношения как итог любого бизнеса	49
Как составить карту Вселенной Менеджера в пять шагов.....	50
Как и когда использовать карту Вселенной Менеджера	52
Карта Вселенной Менеджера как инструмент коммуникаций	54
Вселенная вашего босса	55
Как наладить связи между участниками сети	56

Налаживаем связи, учитывая потребности членов сети	58
В поиске узлов.....	60
Потребность в скорости.....	60
Боссы: звезды, кометы и надежность вашей сети	63
Глава 3. Руководство в ограниченном пространстве	64
Дилемма лидерства	64
Искренность и доверие	65
Прозрачность и последовательность	67
Определение честности	69
Играйте в открытую	73
Новое золотое правило.....	74
Начните ценить мелочи	76
Устойчивость, оптимизм и тест на лидерство	79
Глава 4. Управление собственными эмоциями	82
Агрессивное поведение в отделе маркетинга	82
Эмоциональный интеллект	83
Духовное измерение.....	86
Ваше собственное духовное измерение	90
Даем отпор паникерам.....	91
Сохранение баланса между компанией и вашей командой	93
Снова в дороге	96
Глава 5. Задыхаясь от недостатка полномочий	97
«Самоуполномоченный» менеджер.....	97
Любимое всеми оправдание	99
Как овладеть инструментами полномочий	101
Эффект железнодорожного состава.....	103
Источники власти	104
Власть перемен.....	107
Власть на справедливом основании.....	109
Часть II. Больше стремлений	111
Глава 6. Первая точка вдохновения: процесс	113
Точки вдохновения менеджеров среднего звена.....	113
Сила Мастера процесса	115
Власть знаний	117
Как исправить процессы? Попробуйте спросить	120
Сотрудничество в среднем звене	122
Перемены происходят на перекрестках.....	124

Как Мастеры процессов запускают работу компаний после слияния	126
Глава 7: Вторая точка вдохновения: люди	130
Сила Создателя связей	130
Как Создатели связей строят и используют свои сети	137
Лидерство, управление и секреты власти	139
Глава 8. Третья точка вдохновения: послание	144
Сила Переводчика.....	144
Как создать и отправить Спасительное Послание.....	146
И конечно, ясность.....	154
Глава 9. Четвертая точка вдохновения: ландшафт	156
Сила Скаута	156
Причина покупок: изучение клиентского ландшафта	158
Скаут в роли учителя.....	159
Как превратить заказчиков в партнеров	161
Учимся у своих поставщиков.....	163
Использование Интернета для сканирования и освоения ландшафта.....	168
Глава 10. Пятая точка вдохновения: стратегия.....	172
Проблемы стратегии	172
Стать Кассандрой.....	177
Менеджеры среднего звена – душа стратегии	179
Создание бизнеса в пустом пространстве	181
Создание собственного стратегического пространства	184
Глава 11. Шестая точка вдохновения: история	189
Сила Барда	189
Перемены во имя перемен	190
Ценность памяти	193
Использование истории для мотивирования и воодушевления ..	194
Мышечная память и своевременное мышление	197
Воссоздание исторических нитей	199
Героем какого фильма вы являетесь?	201
Глава 12. Седьмая точка вдохновения: дух	205
Сила Целителя	205
Серьезный подход к мотивации.....	206
Превращение негатива в позитив	208
Проницательность и смелость.....	211
Эмоциональная глухота может убить.....	215
Руководство от сердца	218

Часть III. Больше успеха.....	221
Глава 13. Как продать идею.....	223
Время перемен	223
Успех – это глагол.....	223
Продажи на высшем уровне	239
Глава 14. Ваше собственное чувство равновесия	242
Зачем все это?	242
Ключи к настоящему равновесию.....	244
Равновесие на долгие времена.....	248
Вы получите больше, если больше отдадите	249
Заключение	250
Алфавитный указатель	251
Присоединяйтесь к нашему сообществу.....	255

ОТЗЫВЫ О КНИГЕ

Менеджеры всего мира, радуйтесь! Наконец появилась книга для вас. Книга Винса содержит лучшие советы о том, как противостоять постоянному стрессу, который сопутствует управлению людьми. Она легкая, простая в использовании и вдохновляющая. Если вы руководите людьми, купите одну книгу. Если вы руководите менеджерами, купите целую упаковку. В мире книг по управлению, которые могут подходить или не подходить для вашей ситуации, эта книга – попадание в десятку.

Тим Сандерс (Tim Sanders), автор книги «Love Is the Killer App: How To Win Business and Influence Friends» и бывший руководитель отдела по устранению проблем в Yahoo!

«Справочник...» – совершенно новая книга по управлению, благодаря которой вы освободите самые малоиспользуемые ресурсы любой компании – менеджеров среднего звена. Их слишком долго недооценивали и неправильно ориентировали. Винс Томпсон показывает, как использовать по максимуму нераскрытый потенциал менеджеров, а этот потенциал ОГРОМЕН! Если вам нужен результат и энергичная команда управленцев – это единственная книга, которую вам необходимо прочесть.

*Честер Элтон (Chester Elton),
соавтор бестселлера New York Times
«Invisible Employee»*

Лидерство в среднем звене всегда было трудной задачей. В современной быстро изменяющейся среде это еще сложнее. В своей книге Томпсон ведет менеджеров прямо к сути их роли и показывает их уникальную возможность активизировать деятельность своих компаний. Автор обещает больше воодушевления, больше стремлений и больше успеха и действительно их дает.

*Линда А. Ливингстон (Linda A. Livingstone),
доктор наук, декан школы бизнеса и менеджмента Грациадио,
университет Пеннердайна*

Ваша карьера полностью зависит от того, сможете ли вы вдохнуть страстное желание меняться и расти в окружающих вас людей. Винс Томпсон показывает, как это сделать, чтобы добиться успеха, которого вы заслуживаете.

Кейт Феррацци (Keith Ferrazzi), автор бестселлера «Never Eat Alone», генеральный директор Ferrazzi Greenlight

Деятельность Томпсона и его книга по менеджменту – действительно выдающиеся явления. Я рекомендую этот «Справочник...» своей команде и хочу вдохновить вас на следование его советам и загореться по-настоящему!

Алан Коэн (Alan Cohen), директор по маркетингу TV Guide

Любой человек, пытающийся найти свой путь на коварном мелководье современного менеджмента среднего звена без этой книги, сильно рискует. Винс Томпсон в мельчайших подробностях разбирает, как выделиться из толпы и достичь цели.

*Гренвиль Тугод (Granville Toogood), инструктор
и автор книги «The Articulate Executive – Learn to Look,
Act and Sound like a Leader»*

Эта книга просто превосходна. Она отличается потрясающим проникновением в суть проблемы менеджмента, она дает надежду менеджерам, которые хотят стать настоящими профессионалами, внести энергию и страсть в свою работу. В книге много рекомендаций, она настолько резонирует с нынешней ситуацией одного моего друга, что я сказал ему об этом, и теперь он тоже ее читает! Я, без сомнения, буду рекомендовать эту книгу еще долгие годы.

*Ян Сола, доктор наук, заместитель директора центра по развитию
школы бизнеса Ливи, университет Санта-Клара*

Если вы хотите добраться до вершины, вам необходимо внести значительный вклад в дело своей компании. В своей книге Томпсон предлагает мощную систему для многоцелевого применения.

*Джеффри Фокс (Jeffrey Fox), автор бестселлера
«How to Become CEO and How to Get to the Top:
Business Lessons Learned at the Dinner Table»*

Спасибо Винсу Томпсону за то, что он напомнил нам: мы, менеджеры среднего звена, не одиноки! Полная занятными анекдотами, историями из жизни и солидными исследованиями, эта книга действительно служит для нашего объединения. Вы будете смеяться, плакать и, последовав советам автора, обнаружите, что теперь вы управляете своей карьерой, а не она вами. Эту прекрасную книгу необходимо прочитать всем работающим в сфере управления.

*Лайза Тичадоу (Lisa Tichadou), менеджер по обучению
искусству торговли, Employee Development, Los Angeles Times*

Благодарности

В самый разгар социальных перемен шестидесятых кто-то задал Джерри Гарсиа (Jerry Garcia) из группы Grateful Dead простой вопрос: «Зачем?» Джерри ответил так: «Кто-то должен был что-то сделать, и есть нечто невероятно трогательное в том, что это оказались мы».

Я не могу повторить слова Джерри, не рассмеявшись. Любой, кто чувствовал зов долга, это поймет. Как менеджер я потратил огромное количество времени, надеясь, что какая-то великая сила нажмет кнопку повторного запуска и создаст новый мир для менеджеров. Мир, полный смысла, где работа будет именно такой, о которой мы мечтали. Хотя на этот день в календаре моего Outlook не было запланировано ничего, я решил, что пришло время попытаться выполнить то, на что я был способен.

Я слышал, что не имеет значения, кому принадлежит хорошая идея, и согласен с этим. Поэтому я воспользовался удобным случаем для проведения исследований и начал поиск ответов в своей собственной Вселенной Менеджера. Там я нашел сообщество, страстное, вдумчивое, объединенное общей целью и посвятившее себя выполнению этой работы.

Первым поддержал идею написания книги мой близкий друг и наставник Джейсон Дженнингс (Jason Jennings), чей феноменальный успех в роли писателя и оратора является настоящим доказательством его страстного желания делиться и помогать другим. Джейсон ознакомился с набросками к «Справочнику...», добавил некоторые ключевые моменты и свел меня с Тимом Муром (Tim Moore) и Паулой Синнотт (Paula Sinnott) из FT Press издательства Pearson. Тим и Паула заставили меня глубже погрузиться в размышления. Они направляли меня при создании книги, оказывая мне поддержку от лица своей компании, одного из мировых лидеров издательского дела.

Вскоре после этого была создана команда исследователей. К нам присоединилась Сюзанна Ким (Susannah Kim), студентка университета Пеппердайна по специальности «Магистр делового администрирования» (МДА), а также Аттила Зукс (Attila Szucs), который вел начальную стадию исследования. Будучи ранее менеджером по телекоммуникациям

в Венгрии и консультантом Accenture, Аттила приехал в Лос-Анджелес, чтобы завершить обучение по специальности МДА, и погрузился в историю менеджмента и методы управления для этой книги. К концу первого года исследований с нами начал работать Брайан Солон (Brian Solon, доктор юридических наук, магистр делового администрирования). К тому времени он как раз завершил исследования, проводимые для бестселлера Джейсона Дженнингса «Think Big, Act Small». Брайан бросил вызов нам как исследователям, заставив нас окунуться в поиски еще глубже, и помог с макетом, первичной редактурой и шлифовкой текста. Нам также повезло с Ником Морганом (Nick Morgan), основателем Public Words и редактором «Harvard Management Communication Letter», – он помог нам сформировать структуру книги. Его сотрудница, Никки Смит-Морган (Nikki Smith-Morgan), также сыграла ключевую роль. Для координации и контроля исследования менеджеров и связи с общественностью был необходим хороший веб-сайт. Это было по-настоящему волнующим событием, когда Тим Сандерс (Tim Sanders) свел нас с Джеком Ву (Jack Wu) из ScreaStream. Джек не просто создал отличный веб-сайт (www.BeIgnited.com), он предоставил собственную сеть для наших нужд.

Как вы можете себе представить, все перечисленное потребовало больших усилий, а я работал в режиме полной занятости в качестве менеджера по продажам. Наша команда встречалась по субботам, и мои менеджеры из AOL оказали нам огромную помощь, предоставив «окно» в будние дни, когда было необходимо работать над «Справочником...». Когда настало время для создания чернового макета, они даже предоставили мне гибкий график на четыре месяца, где отводилось много будних дней для написания книги. Трудно переоценить, что эта поддержка значила для данного проекта. Моя благодарность не имеет границ. Мне хотелось бы поблагодарить Кэти Кейс (Kathy Kayse), талантливых ребят Майкла Баррета (Michael Barrett) и Майка Келли (Mike Kelly), которые превратили наш рекламный отдел в AOL в настоящий деловой центр, при этом сделав его прекрасным местом для работы.

По завершении первых глав книги произошло нечто по-настоящему чудесное. Мы смогли привлечь к работе над проектом Карла Вебера (Karl Weber). Карл – бывший управляющий директор Times Business (в то время – подразделение Random House), а также автор многих бестселлеров. Он присоединился к нам, чтобы помочь в работе над идеями и языком книги. Мы даже и не рассчитывали на возможность поработать со специалистом уровня Карла. Однако он верил, что тема задуманной книги стоит серьезного разговора, и вскоре стал моим партнером. Я безмерно благодарен Карлу, который многому научил меня и поднял работу над книгой до такого уровня, который мы вначале и представить себе не могли. Карл – превосходный писатель и отличный друг.

Страница летела за страницей, и Расс Холл (Russ Hall), наш редактор-консультант из FT Press, помогал нам не сбиться с пути и поощрял нас трудиться над каждой страницей. Расс рассказывал отличные анекдоты,

которые не просто развлекали нас, но и били в самое яблочко. По завершении первого чернового варианта Паула Синнотт решила уделять еще больше времени своему детищу, и ее страстью заразилась Дженнифер Саймон (Jennifer Simon), добавив свои мощные и уникальные возможности. Вместе с Эми Нейдлингер (Amy Neidlinger), главным редактором и директором по маркетингу в Pearson Associate, Дженнифер потратила огромное количество времени, помогая нам не уходить от темы и направляя наши усилия от начальной идеи до места на полке в магазине. Мы очень ценим их компетентность, профессионализм и истинную заботу. Джина Каноус (Gina Kanouse), главный редактор, и ее команда, в том числе Терра Долтон (Terra Dalton) и Дэн Нотт (Dan Knott), превратили наши наброски в реальную книгу, а Чути Прасертсит (Chuti Prasertsith) создал обложку, которая притягивает взгляд.

Мне очень серьезно и много помогли прекрасная и умная Тина Транкием (Tina Trankiem), помощники по маркетингу Адам Фокс (Adam Fox), Дэвид Шлосберг (David Schlosberg) и наша остроумная стенографистка Линн Коломелло (Lynn Colomello). Я получил неоценимую пользу от проверок на здравомыслие, которые ежедневно проходили в AOL Media Networks Team в Лос-Анджелесе, – это заставляло меня думать, стимулировало и всегда оставляло ощущение того, что я являюсь частью чего-то значительного. На фронте связей с общественностью Эми Фандрей (Amy Fandrei) из Pearson объединились с Пам Лонтос (Pam Lontos) и Крисом Холлисом (Chris Hollis), чтобы донести сведения о нас до традиционных и электронных СМИ. Менеджер по маркетингу книги Кеннет Джиллетт (Kenneth Gillett) провел экспертизу в своей фирме Target Marketing и расширил нашу Вселенную Менеджера восхитительным и забавным образом. Кеннет сделал невозможное, и мы признательны ему за это.

Другие авторы, которыми я восхищался, Тим Сандерс (Tim Sanders), Кейт Феррацци (Keith Ferrazzi), Ларри Хофтон (Larry Haughton), Честер Элтон (Chester Elton) и Кейт Розен (Keith Rosen), всегда были к моим услугам и предлагали свою помощь.

Я также хотел бы поблагодарить команду рецензентов нашей книги: менеджеров Сью Бургер (Sue Burger) из AOL, Гранта Эпплера (Grant Eppler) из Heinz, Гэри Комьера (Gary Cormier) из Brass Ring и Брэда Симмонса (Brad Simmons) из Experian. Их идеи, а также мнение тех, кто упомянут в этой книге, и респондентов исследований, помогавших уточнять детали, обеспечили лучшее понимание, что помогло сформировать и реализовать новые решения.

Я также не могу не упомянуть тех, с кем созванивался рано утром и поздно вечером и кто сыграл ключевую роль в определении содержимого книги, – мой консультативный совет. Эти ребята помогали мне держаться, вдохновляли и были рядом, какие бы сюрпризы ни преподносила жизнь и работа: Пат Шофнесси (Pat Shaughnessy), Мэри Фурлонг (Mary Furlong), Чарли Уорнер (Charlie Warner), Марк Чассмэн (Mark Chassman), Байрон Элтон (Byron Elton), Дейв Хувер (Dave Hoover), Шон Кэмпбел

(Shawn Campbell), Джон Фури (John Furie), Джефф Гордон (Jeff Gordon) и Марк Стернберг (Marc Sternberg). Вы для меня – целый мир. Конечно, есть и консультативный совет моей жизни – мои родители. Мой любимый отец, Уэйд Томпсон (Wade Thompson), который, к сожалению, ушел из жизни до того, как эта книга была выпущена. Он был с нами во время создания книги и всегда верил в нас. Моя мама, Джоан Миллер Томпсон (Joan Miller Thompson), душа общества в нашей семье, которая, скорее всего, пока вы это читаете, пытается стащить экземпляр этой книги с дальней полки в укромном уголке зала книжного магазина.

Наконец, моя благодарность Дилберту (Dilbert) и участникам телевизионного шоу «The Office». Эти смешные персонажи постоянно демонстрируют жалкое состояние менеджмента, поддерживая досаду и недовольство, которые и побудили меня к действию вместе с командой бойцов, присоединившихся ко мне. Будем надеяться, наступит день, когда эта комедия станет иллюстрацией прошлого, а не настоящего.

Об авторе

Винс Томпсон, руководитель Middleshift Consulting, сотрудничает с интернет-компаниями в области онлайн-разработки маркетинговых решений и построения коммерческих организаций мирового класса. Среди его клиентов такие крупные игроки, как Napster, StarStyle.com и Break.com.

Томпсон проработал 15 лет менеджером ведущих команд в сложных отраслях промышленности и местах, благоприятных для изучения: в ресторанах, на телевизионных станциях и в интернет-бизнесе.

Семь лет он занимал должность регионального вице-президента по продажам в America Online. Здесь Томпсон спроектировал организацию по обучению искусству продаж AOL, руководил командами в Сан-Франциско, Лос-Анджелесе, Чикаго и Дуле. Работал региональным вице-президентом Юго-восточного отделения AOL, где его команды сотрудничали с West Coast Entertainment and Auto.

Томпсон – опытный эксперт Quantum Sales Training Series, много выступавший в сетевой рекламе и принимавший участие в создании учебника «Media Selling» издательства Iowa Press.

Томпсон закончил школу коммуникации Анненберга при университете Южной Калифорнии по специальности «Коммуникации» и университет Пеппердайна по специальности «Магистр делового администрирования». Он живет в Лос-Анджелесе вместе с женой и двумя дочерьми. Чтобы присоединиться к Винсу и его сообществу, а также получить специальную информацию и инструменты, станьте подписчиком www.BeIgnited.com.

Введение: жизнь в Стране Землетрясений

Это о вас?

У вас есть босс, который не является генеральным директором? У вас есть непосредственные подчиненные? Их успех зависит от вас, а ваш успех зависит от них? Добро пожаловать в *среднее звено* – возможно, ключевое местоположение в мире бизнеса. Среднее звено гораздо чаще ассоциируется с многочисленными проблемами, нежели с получением хорошей прибыли.

Каждый день недели (а иногда и по выходным) ваша работа в среднем звене – это тяжелый труд. Добавьте сюда знакомые трудности, с которыми вы сталкиваетесь вне работы, – давление семейной жизни, ребенок, которому требуется помощь с математикой, собака, с которой надо поиграть, начало новой диеты, забота о родителях, другие обязанности, финансы, налоги. Суeta на работе и на досуге. Вы чувствуете себя загнанным в ловушку времени.

Чтобы соответствовать новой реальности, вы работаете на восемь часов в неделю больше, чем родители, а спите на два часа меньше, чем бабушки и дедушки (это не фантазия – мы провели исследование, которое данный факт доказывает). Все ищут способы сэкономить время тем или иным способом. Тем, кто не может этого сделать, приходится жертвовать сном, наноси ущерб здоровью. В противном случае они неизбежно остаются позади.

Это о вас?

Если так, то вы не одиноки. Вместе с вами страдают 5,4 млн менеджеров ведущих команд в более чем 30 000 американских фирм. Каждый день они проводят под давлением сверху и снизу в поисках ответов для решения проблем.

Однако для большинства менеджеров существующих ответов недостаточно. В национальном исследовании менеджеров среднего звена (конец

2005 года) компания Accenture выяснила, что уровень удовлетворенности менеджеров своими компаниями упал с 67% в 2004 году до 48% в 2005 году. В недавнем исследовании Accenture (конец 2006 года), где участвовали менеджеры из Великобритании, Франции, Германии, Испании и Австралии, данные остались теми же. Менеджеры находятся под угрозой, и следствие этого коллапса отразилось на их действиях. Согласно Accenture, 58% менеджеров США не прочь сменить работу, а 30% в настоящее время заняты поиском новой. Другими словами, более половины менеджеров ведущих команд в настоящее время готовы уйти, оставив свои компании, а некоторые – при необходимости и свои дома и сообщества, в надежде начать с нуля в абсолютно новом месте.

Для некоторых бизнес-лидеров это стало шокирующей новостью. Однако многие менеджеры наблюдали за данным процессом в течение долгих лет, когда менеджеров среднего звена заменяла технология, смещали консультанты, связывали по рукам и ногам бюрократической волокитой, сбивали слияниями, высмеивали в средствах массовой информации и чернили как мелких чиновников и бюрократов. Неудивительно, что многие менеджеры потеряли свой путь и (что еще хуже) желание работать.

Это о вас? Тогда добро пожаловать в Страну Землетрясений.

Страна Землетрясений

Современные менеджеры больше не живут на безопасной, твердой земле. Они живут в Стране Землетрясений, где земля разрушена эрозией, с трещинами и сдвигами, как в разломе Сан-Андреас. Вот как описал нам это место один менеджер: «Кажется, будто с каждым новым толчком, побуждающим к действию, земля уходит у меня из-под ног».

В Стране Землетрясений технология, конкуренция, инновация и социальные перемены находятся в бесконечной суперскоростной гонке. Неудивительно, что мир бизнеса сейчас испытывает потрясения гораздо чаще, чем когда-либо. Мы видим результат в каждом утреннем *The Wall Street Journal*, читая о том, что одни компании внезапно стремительно вырываются в лидеры, а другие так же быстро исчезают.

Посмотрите на мой бизнес: мир информации и развлечений. Всего за последние пять лет музыкальный бизнес навсегда изменился благодаря появлению файлообменников, интернет-радио, рингтонов, служб подписок и iPod. Netflix революционизировала область проката видеокассет. Затем, после того как Blockbuster и Wal-Mart освоили новую модель проката и кинофильмы начали появляться в онлайн-режиме в тот же день, что и в кинотеатрах, правила игры снова изменились. С появлением DVR, онлайн-видео и пользовательского контента никто не может сказать, что случится с рекламой и какое будущее ее ждет. Мы просто этого не знаем.

То же ощущение присутствует практически в каждой индустрии. Как насчет производства – перейдет ли оно на предприятия с низкой оплатой

труда в развивающихся странах Латинской Америки, Азии и Африки? А как насчет здравоохранения – где решение наметившегося кризиса с 45 млн незастрахованных и взлетевшими налогами, которые угрожают банкротством крупным предпринимателям? Как насчет экономики услуг, предполагаемой замены старой индустриальной экономики – будут ли разработка программного обеспечения, финансовое управление и связи с клиентами осуществляться с привлечением третьих лиц для выполнения работ в Индии, Сингапуре и Малайзии? Как насчет банковского дела и финансов, становящихся все менее управляемыми, и катящихся волна за волной слияний компаний и их покупки – какая из еще вчера успешных фирм продержится ближайшие года три? Кто знает?

Страна Землетрясений – это земля вечных перемен. Место, где компании сливаются, трансформируются, поднимаются и падают в постоянно ускоряющемся темпе. С уверенностью можно сказать только одно. Все концепции, от которых сейчас гудит деловой мир, – от «быстрого падения», «сотрудничества конкурентов» и «каннибализации» до «процесса коммодитизации», «продуктивного сцепления» и «социальных сетей» – завтра будут вытеснены новыми, однако все эти изменения остаются нерешенными основные проблемы делового мира.

На фоне увольнения генеральных директоров, корпоративных банкротств, коллективных исков и дел о нарушении антитрестовского законодательства средства массовой информации пристально, почти одержимо, следят за развитием событий. Но они редко обсуждают жизнь внутри этих испытывающих трудности компаний. Как ведут себя представители среднего звена, сталкиваясь с подобными изменениями? Как они выполняют свою работу? Как искажаются их жизни, рушатся семьи и карьеры? Самое главное – что они могут сделать, чтобы выжить и даже начать процветать посреди корпоративного хаоса?

Жизнь в Стране Землетрясений может быть очень страшной. Но фактически об этой реальности редко говорят за пределами кабинета психотерапевта или консультанта по трудоустройству.

Извините, кажется, у нас плохая связь

В Стране Землетрясений корпоративные стратегии меняются быстрее, чем где-либо еще. Это необходимо. Опасности и возможности возникают быстрее, и совет директоров, а также крупные инвесторы хотят получать ответы. Поэтому в кабинетах высших руководителей (где полы застелены коврами, стены отделаны панелями, а голоса приглушены, куда обед приносит секретарь) проводятся закрытые собрания с консультантами по выработке Стратегии Дня (Strategy du Jour) в надежде, что новейшая идея впечатлит аналитиков на Уолл-стрит, примирив пенсионных менеджеров и взаимные фонды.

К сожалению, почти всегда большая часть служащих не осознает корпоративных целей. Недавний опрос почти 8000 служащих с полной занятостью, проведенный Harris Interactive, выявил следующие факты:

- почти одна треть работников чувствуют, что находятся в тупике на нынешней должности, а 42% заявили, что «пытаются противостоять ощущению сгорания»;
- только 37% верят, что их «высшее руководство демонстрирует честность и нравственное поведение»;
- только 29% говорят, что их «высшее руководство заинтересовано в развитии профессиональных навыков своих служащих»;
- менее половины сообщают, что им «действительно небезразлична судьба их организации»¹.

Сгорание. Цинизм. Разобщенность. Кому это может нравиться?

Подобное положение дел – проверенный рецепт провала компании. К тому же ключ к успеху в любой большой организации – это соединение точек, объединение людей в единое целое, которому они могут верить, и предоставление четкой и значимой возможности внести свой вклад в общее дело. Чем быстрее и лучше это делается, тем скорее компании достигают своих целей и могут подготовиться к новому шагу вперед.

Менеджеры среднего звена – соединительная ткань в своих организациях. Они связывают людей над и под собой в корпоративной структуре, проникают в суть потребностей заказчиков, условия конкуренции, сильные и слабые стороны организации. Вот как это представил Ки Нгуен Хи в *Harvard Business Review*: «Свежие идеи нового руководства вряд ли имеют большие шансы на успех, если они не сочетают рабочие навыки с обширными сетями и авторитетом ветеранов среднего звена»². К сожалению, это правда, которую многие компании позабыли. Они выдвигают новые стратегии, не тратя время на то, чтобы проконсультироваться или даже проинформировать людей, в чьих руках находятся ключи к успеху... женщин и мужчин среднего звена.

Исследование для этой книги включало расширенный сетевой опрос и более 100 подробных интервью с менеджерами из разных областей таких компаний, как Bank of America, Gateway, ABC, Nordstrom, Harrah's, Intel, Rawlings и Airbus. Это исследование выявило катастрофические факты о том, насколько изолированными чувствуют себя менеджеры в своих компаниях.

Шестьдесят пять процентов менеджеров, участвовавших в исследовании, ощущают себя на своем посту больше зажатыми, нежели уполно-

¹ Many U.S. Employees Have Negative Attitudes To Their Jobs, Employers and Top Managers. The Harris Poll #38, May 6, 2005. Harris Interactive. В Сети: http://www.harrisinteractive.com/harris_poll/index.asp?PID=568.

² Quy Nguyen Huy. In Praise of Middle Managers. *Harvard Business Review*, September 2002. P. 72.

моченными. Они говорят о размытом авторитете руководства, постоянных боях за место под солнцем, где никто не хочет ничем поступиться, и частых вторжениях в их взаимоотношения с командой, что сводит на нет роль этих менеджеров и подрывает доверие, которое они с таким трудом завоевывали. Сорок пять процентов имеют проблемы с ориентированием в области глобальных идей в своих организациях – все это упущенные возможности из-за явной инертности, беспорядка и дисфункции организации.

Симптомы корпоративной разобщенности, описанные опрашиваемыми, бесконечны:

- наблюдается несоответствие целей, противоречивая политика и интерпретация приоритетов компании;
- кадровая политика оскорбляет и ущемляет служащих, а не поддерживает и поощряет их;
- жесткие требования к отчетам больше отражают недостаток доверия, чем действительную необходимость в информации;
- корпоративные слияния, приобретения, разоблачения и перестройки не приносят никакой пользы, потребляя большое количество энергии служащих;
- войны за место под солнцем ведутся между компаниями, чьи руководители более сосредоточены на защите своих прерогатив, нежели на продвижении корпоративных целей;
- нет признания и поощрения за достигнутый успех и приложенные усилия.

Большинство менеджеров, увязших в среднем звене, рисуют мрачную картину своей текущей роли и войн, которые они должны вести каждый день.

Почему мы этим занимаемся

Если жизнь среднего звена настолько переполнена стрессами, так разочаровывает, остается неоцененной, ставящей в тупик и депрессивной, почему все там остаются? Почему бы не бросить эту скучную корпоративную работу и не стать предпринимателем, школьным учителем, плотником, владельцем магазина или медсестрой?

Многие *уже* ушли. Число индивидуальных предпринимателей чрезвычайно выросло за последние годы. Для некоторых индивидуальное предпринимательство – идеальное решение. Когда вы владеете собственным магазином, есть только правила, которые установили вы. Нет никаких отнимающих время собраний, никакой бумажной работы и никакой иерархии оперативного управления. Для некоторых ярких индивидуальностей и деловых людей путь фриланса – это свобода и благосостояние.

Но не все наделены таким темпераментом. Действительно, частные предприниматели не связаны бюрократией и ограничительными правилами. Однако также нет экономической безопасности, коллег, с которыми можно поделиться проблемами и триумфом, нет финансовых и менеджерских ресурсов, к которым можно прибегнуть при необходимости, нет медицинской страховки, оплачиваемого отпуска или пенсионного плана. Есть миллионы людей, которым *нравится* работать бок о бок с другими людьми каждый день и наслаждаться выгодами от того, что они являются частью большой и могущественной организации. Жизнь в корпорации может быть более чем удовлетворительной... правда, пока таковой не является.

Для большинства менеджеров основной мотив оставаться в компании на самом деле довольно прост. *Они хотят внести свой вклад в общее дело.* Наши интервью и исследования подтвердили это. Менеджеры голосуют за. Они хотят участвовать, принимать на себя новую ответственность, делать свои компании лучше и вносить позитивные изменения в жизнь окружающих их людей.

Для таких людей увольнение не выход. Смена работы тоже не может быть выходом. Во многих случаях те, кто меняет работу, понимают, что меняют шило на мыло, и, что еще хуже, осознают, что на новом месте у них гораздо меньше шансов на успех.

В 1980 году профессор Гарварда Джон Коттер (John Kotter) развенчал некоторые мифы о менеджменте в своей книге «The General Managers». Коттер, в противовес распространенному мнению, доказывал, что менеджеру нужен большой объем специализированной информации и навыки, чтобы быть успешным. Согласно Коттеру, лучшие менеджеры не достигают своих высот компетентности, пока не проработают на своих местах от шести до десяти лет, а распространенное мнение, что человек с хорошими навыками управления может быстро и легко менять компании и даже отрасли, – это просто неправда. Опыт менеджеров-ветеранов принципиально нельзя передать.

Мы не говорим, что менеджеры не должны искать новые возможности. Однако менеджеры, которые меняют работу, не должны менять ее на что-то совершенно иное.

В своей книге мы говорим о лучшем решении – способе остаться в корпорации и начать менять реальность к лучшему так, как мы этого хотим.

Поехали!

Действительно, от нас – менеджеров среднего звена – зависит внесение изменений, которые мы считаем необходимыми. Наряду с негативными аспектами, сопровождающими работу менеджера среднего звена и уже перечисленными нами, наблюдаются и позитивные – похоже, настало

время гораздо больших возможностей внести кардинальные изменения в мире бизнеса, чем когда-либо ранее.

Каковы же признаки радикальных изменений природы среднего звена, на пороге которых мы находимся? Вот некоторые из них:

- *Демографические изменения.* Поскольку лица, родившиеся в период резкого увеличения рождаемости, достигают 60 и готовы уйти в отставку, наверху возникает лидерский вакуум. Вакуум будет усилен массовым бегством менеджеров, которые оставляют корпоративную жизнь, выбирая путь предпринимателя или внештатного сотрудничества (согласно оценке BusinessWeek, приблизительно 24% всех руководящих должностей среднего звена освободится в течение следующих нескольких лет). Завтра руководящие посты будут заняты сегодняшними менеджерами, которые смогут выяснить, как лучше всего подготовиться к будущим возможностям.
- *Увеличение сложности делового мира.* Происходит сильная глобализация бизнеса, привлечение сторонних исполнителей, растет технологичность и сложность повседневного управления. Компании должны опираться на менеджеров среднего звена, чтобы воплощать в жизнь корпоративные стратегии, которые часто основываются на сложных межсетевых отношениях между производителями, маркетологами, дистрибьюторами и клиентами во многих странах по всему миру. Это означает, что опыт и навыки менеджеров среднего звена сейчас важны как никогда, необходимо предоставить им больше рычагов управления и власти.
- *Растущая корпоративная гибкость.* Одним из положительных результатов движения технической модернизации 1990-х годов было разрушение старой корпоративной иерархии военного типа с ее неизменной служебной лестницей и шкалой заработных плат. После неудачи с расслоением по-новому оценили менеджеров среднего звена – расширилось признание того, что компании должны привлекать и вознаграждать их. В будущем пакеты вознаграждений будут варьироваться и персонифицироваться для лучших менеджеров – стандартная тарифная сетка не подходит для подобных отношений.
- *Необходимость новых изобретений.* В ускоряющемся переменчивом мире старые модели предприятий отмирают гораздо быстрее, чем раньше. Давление новых технологий, конкурентов, клиентских требований и социальных и демографических обстоятельств вынуждают крупные компании (от GE и General Motors до IBM, Kodak и Disney) переосмыслить проверенные пути ведения бизнеса. Иммуитета нет ни у кого. Даже eBay работает над обновлением. А когда компания обновляется, делая успешный переход от одной модели предприятия к другой, кто берет на себя управление? Правильно – менеджеры среднего звена – те, кто понимает контекст своей среды (внутренней и внешней) и готов к переменам, когда нововведения, питавшие первую фазу роста, исчерпают себя.

В таких условиях у менеджеров среднего звена появляются шансы получить власть, обрести цель и добиться успеха, которые они заслужили. Если они этим правильно воспользуются, выгоду получают и их компании. Новое, *по-настоящему* подготовленное поколение менеджеров может увести свои компании с путей, которые многих привели к скандалам, ненужным остановкам, катастрофически неверному пониманию рынка и другим неприятностям. Менеджеры могут обеспечить творческое возрождение делового мира Америки, время новых прибылей, общих ценностей и продуктивности, что принесет выгоду всем.

Эта комбинация изменений – идеальная платформа для возрождения значимости и власти менеджеров среднего звена, если они того захотят.

Настало время для следующего «великого поколения». Давайте станем этим поколением.

Точка опоры

Представьте корпоративное видение с одной стороны и вкладчиков с непосредственными клиентами – с другой. Менеджер оказывается посередине, в критической точке, где сходятся рычаги управления

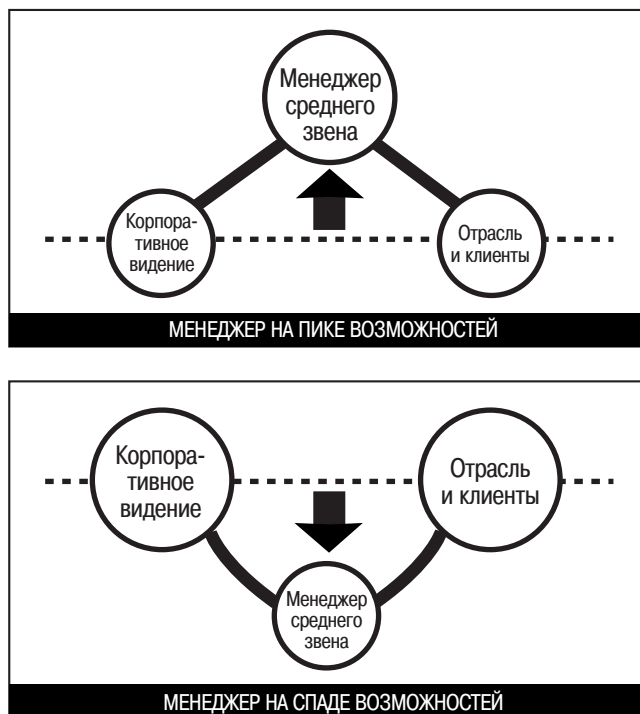


Рис. 1. Перемещение точки приложения усилий менеджеров

и энергия. Это и есть *точка опоры* – мощная база, которой оперирует менеджер.

Слишком долго многие менеджеры позволяли своим точкам опоры затеряться в круговерти более значимых процессов. Они не могли подняться и поддавались интенсивному давлению корпоративного видения с одной стороны и нуждам оперативного персонала и клиентов с другой. Менеджеры выполняли рутинные задачи вместо более широких стратегических и, следовательно, были не в состоянии использовать всю свою потенциальную власть. Они позволяли противоборствующим силам дестабилизировать собственное положение.

Самое удачное положение точки опоры менеджеров находится над корпоративным видением и оперативным персоналом/клиентами. Такие менеджеры наслаждаются уважением и поддержкой как своих лидеров, так и своих последователей. Они также воспринимаются коллегами как лучшие партнеры (рис. 1).

О чем наша книга

В этой книге мы разбираем схему и практические шаги, которые дадут вам больше воодушевления, целеустремленности и успеха начиная прямо с сегодняшнего дня. Нам знакома реальность, с которой ежедневно приходится иметь дело менеджеру среднего звена – ограниченные возможности, запреты корпоративной политики, финансовые рамки, – и мы предлагаем конкретные идеи, как обойти негативные аспекты и даже (иногда) преобразовать их в позитивные.

Мы также понимаем, что ваши жизненные цели не совпадают с целями вашей компании – жизнь среднего звена отчасти заключается и в том, чтобы сбалансировать личные потребности с зачастую драконьими требованиями корпоративной системы. Для большинства менеджеров (раньше или позже) настает время, когда эти две вещи уже не могут сосуществовать, а несовместимость становится настолько высокой, что просто необходимо их развести по разные стороны. Мы рассмотрим эту реальность и посоветуем, как заставить эти критические точки работать на вас, а не против вас.

Если все это звучит обнадеживающе, вы выбрали правильную книгу. Вот схема нашего совместного путешествия по страницам книги.

В части I «Больше воодушевления» предлагаются некоторые основные инструменты для совершенствования мышления и поведения менеджеров среднего звена. Если вы опытный и эмоционально развитый менеджер, эти принципы прозвучат для вас убедительно. Многое из того, что вы познали на собственном опыте управления, будет упрочено. Уроки, которые вы, возможно, пропустили или забыли, будут преподаны заново. Известные факты будут представлены под другим углом, что (как мы надеемся) сделает их более ценными и практически значимыми.

Если вы только начинаете путь менеджера, мы надеемся, что этот раздел поможет вам продвинуться вперед. Мы видели, как идеи из части I помогли начинающим менеджерам продемонстрировать такую деятельность, как у коллег с трехлетним стажем, и желаем вам того же.

В части II «Больше стремлений» приведено семь критериев, являющихся ключами к уникальной пользе, которую могут принести менеджеры среднего звена. Как мы уже отмечали, среднее звено имеет уникальное положение, позволяющее трансформировать корпоративные стратегии в конкретные программы, которые приносят прибыль, общее видение – в определенные действия, улучшающие компанию и привлекающие клиентов, а также превратить благонамеренных, но немотивированных служащих в единую силу для творчества и производства, что обеспечит прибыль и личное удовлетворение всем. Точки вдохновения – это инструменты, которые вы должны понять и использовать, чтобы эти изменения стали возможны.

Наконец в части III «Больше успеха» мы говорим о том, как заработать на масло, если вы зарабатываете только на хлеб. Успех в бизнесе – это здорово и важно, но достижение баланса для полного счастья значит гораздо больше. Это не всегда просто, особенно для менеджеров, которые борются за выживание в современной корпоративной Стране Землетрясений. В этих главах мы предложим свой взгляд на то, как найти баланс, однако решать вам.

Заинтригованы? Взволнованы? Отлично. Вперед!