

Семь правил управления компанией

Учитесь на своих ошибках и двигайтесь дальше

Ричард Брэнсон



Организовать коучинг для топ-менеджеров может быть трудно, просто потому что им сперва нужно выкроить время для анализа принятых решений. Так что каждый год я собираю топ-менеджеров всех компаний группы Virgin у себя дома, на острове Некер, чтобы обсудить возникшие проблемы и открывающиеся возможности. Мы отмечаем наши победы, анализируем ошибки и обсуждаем, как улучшить совместную работу.

На собрании, которое вела бывший помощник британского премьера Тони Блэра, а ныне один из наших консультантов Салли Морган, у нас родилась идея составить практические рекомендации для менеджеров. В основе их – уроки, извлеченные из работы в общественном, частном и некоммерческом секторах. Открываете ли вы свое дело или управляете уже опытной командой, эти базовые принципы применимы практически в любой ситуации.

1. Каков план? Держите команду в курсе.

Исключительно важно ставить задачи для каждого этапа работы, исходя из вашей бизнес-стратегии. Затем нужно довести их до сведения всех сотрудников.

Салли рассказала нам, что, когда она работала на британское правительство, каждое лето министры получали от Блэра письмо, где описывалась общая стратегия на ближайший год и ставились конкретные задачи каждому ведомству.

Затем правительство собиралось, чтобы обсудить эти планы перед тем, как парламентарии вернуться с летних каникул и смогут выступить с критикой. В дальнейшем министры каждое воскресенье получали от Блэра проекты решений кабинета, которые затем обсуждались и согласовывались в понедельник.

Четкие ориентиры, которые вы регулярно даете своей команде, – это рамки, в которых ее члены могут принимать самостоятельные решения. Важно поощрять участие сотрудников в обсуждении задач, стоящих перед группой. Открытая дискуссия заставляет каждого чувствовать коллективную ответственность за то, чтобы довести дело до конца.

2. Установите правила.

Важно четко определить ключевые ценности вашей компании, на которые вы и ваши сотрудники будете ориентироваться при принятии решений.

Когда мы решаем, во что вкладывать средства, и выбираем новые направления для развития Virgin, мы всегда смотрим, соответствует ли предлагаемый проект нашим ключевым ценностям. Это помогает рационально строить наш довольно разношерстный бизнес и придает ему системность.

Мы также выясняем, будет ли наш новый бизнес делать что-то иначе, чем большинство компаний в этой отрасли. Мы также пытаемся понять, будет ли он давать реальную отдачу, обеспечивать отличное обслуживание клиентов и при этом поддерживать атмосферу позитива и гордости, которая отличает отличную компанию от просто хорошей. Недавно мы добавили к нашему списку еще одну ценность: новый бизнес должен иметь потенциал для выхода на международную арену и быть способен к росту уже через три года после создания.

3. Не распыляться, не распыляться, не распыляться.

Всегда есть искушение попытаться сделать слишком много. Амбициозные менеджеры и их команды постоянно сталкиваются с тем, что проектов слишком много, а времени слишком мало. Но успешные компании точно знают, в чем заключаются их приоритеты: они сосредотачиваются на по-настоящему важных проектах, а остальное получается само собой. Поэтому при принятии решений внимательно смотрите свой стратегический план и опирайтесь на него.

4. Кто главный? Это должны решить вы.

Хороший менеджер четко определяет, какую роль должен сыграть каждый из членов команды. Это позволяет всем успешно управлять бизнесом. Как только вы распределите обязанности, не занимайтесь микроменеджментом. Если вы приметесь что-то менять или периодически вмешиваться, сотрудники будут все время на вас оглядываться и не смогут в полной мере использовать свой потенциал.

5. Поддерживайте инициативы сотрудников.

Когда ваша команда принимает какое-либо решение, вы должны искренне его поддержать. Если вы выразите сомнение и их проект окажется в подвешенном состоянии, у вашей команды не хватит энтузиазма или уверенности, необходимой для дальнейших шагов. Если вы будете настаивать на том, чтобы лично принимать все важные решения, то заведете свою команду в тупик.

Не поддавайтесь искушению требовать от подчиненных все новых и новых отчетов, которые бы подтверждали необходимость двигаться вперед. Всегда лучше действовать. Нерешительность губительна.

6. Учитесь на своих ошибках и двигайтесь дальше.

Невозможно принимать только правильные решения. Если что-то пошло не так, соберите свою команду, выясните, как это случилось, и сообщая сделайте выводы на будущее. Не заикливайтесь на этом – просто отряхнитесь и принимайтесь за следующий проект.

Важно не тратить попусту время и ресурсы, пытаюсь спасти безнадежный проект. Мы в Virgin тоже совершали эту ошибку. Например, мы цеплялись за наши мегаспоры на несколько лет больше, чем следовало.

7. Празднуйте успех каждый день.

Когда кто-то из вашей команды добьется большого успеха, отпразднуйте это и обязательно сообщите остальным сотрудникам. Часто один успех порождает другой. И не забывайте, вы должны отмечать не только ошибки, но и достижения своей команды. Как я уже писал раньше: старайтесь застучать людей за тем, как они что-то делают правильно!