

**ДЖИНО
УИКМАН**

**РЕНЭ
БОЭР**



**НИКОГДА
НЕ ГОВОРИТЕ
«Я ТУТ ГЛАВНЫЙ!»**

**КАКАЯ РАЗНИЦА МЕЖДУ
ЛИДЕРСТВОМ
И МЕНЕДЖМЕНТОМ
И ПОЧЕМУ ОНИ
ОДИНАКОВО ВАЖНЫ?**



Психология. Искусство лидера

Джино Уикман

Никогда не говорите «Я тут главный!». Какая разница между лидерством и менеджментом и почему они одинаково важны?

«ЭКСМО»

2016

УДК 005
ББК 65.290-2

Уикман Д.

Никогда не говорите «Я тут главный!». Какая разница между лидерством и менеджментом и почему они одинаково важны? / Д. Уикман — «Эксмо», 2016 — (Психология. Искусство лидера)

ISBN 978-5-04-199599-7

Они никогда не хвалят подчиненных, присваивают их заслуги себе, ведут себя высокомерно и... Всегда говорят: «Я тут главный». Они — чертовски хреновые боссы. В этой книге основатель EOS Worldwide Джино Уикман и специалист по внедрению EOS Ренэ Боэр рассказывают, как не стать тем, кого сотрудники боятся и высмеивают за спиной. Авторы делятся пятью практиками лидерства и управления, которые позволят вам стать руководителем с сильной командой, научиться управлять рисками и проводить с сотрудниками беседы так, чтобы после разговора они всегда уходили вдохновленными. С помощью авторского подхода и стратегий вы сможете: - эффективно делегировать обязанности в команде; - повысить свой статус руководителя; - вести экологичные диагностические беседы с подчиненными; - выращивать талантливых подчиненных. В формате PDF A4 сохранён издательский дизайн.

УДК 005
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-199599-7

© Уикман Д., 2016
© Эксмо, 2016

Содержание

Почему именно «босс»?	6
Глава 1	7
Ситуация на американском рынке труда	10
Глава 2	11
Разбираемся с пониманием	12
Разбираемся с желанием	13
Конец ознакомительного фрагмента.	14



**Джино Уикман, Ренэ Боэр
Никогда не говорите «Я тут
главный!». Какая разница между
лидерством и менеджментом и
почему они одинаково важны?**

*Моим 135 клиентам. Наши 1700 сеансов стали испытательным
полигоном для каждого слова в этой книге.*

– Джино Уикман

*Моей отзывчивой, стойкой и замечательной жене Джуди.
Спасибо, что ты всегда рядом со мной. Я очень тебя люблю.*

– Рене Боэр

Gino Wickman and René Boer
HOW TO BE A GREAT BOSS

© 2016 by Gino Wickman and René Boer Published by arrangement with BenBella Books,
Inc., and Folio Literary Management, LLC.

© Симагина А. В, перевод на русский язык, 2024

© ООО «Издательство «Эксмо», 2024

Почему именно «босс»?

Независимо от того, какая должность указана на вашей визитке – прораб, руководитель, менеджер, директор, вице-президент, президент или генеральный директор, – люди, которые вам подчиняются, называют вас своим боссом.

Это слово происходит от голландского «baas». Изначально оно использовалось как уважительное обращение к главному. В книге мы специально используем слово «босс», потому что именно таким человеком вы и являетесь – кем-то главным, тем, кто руководит людьми. Если сомневаетесь, пожалуйста, вернитесь к этому определению.

Мы призываем вас носить титул «босса» с гордостью. Вы главный. Будьте главным. Не извиняйтесь и не ходите на цыпочках. Не поддавайтесь на все политкорректные и приниженные титулы, такие как «лидер команды», «наставник» или «народный чемпион». Эти слова, безусловно, описывают то, кем является и чем занимается великий босс, но они не характеризуют его работу во всей ее полноте. Гордитесь ответственностью, но не становитесь высокомерными и не принимайте титул «босса» как должное.

Никогда не используйте фразу «Я тут босс» с высокомерием и в повелительной манере. Таких боссов никто не уважает. Только шепчутся за их спиной, что те заиклены на себе и легкомысленно относятся к своим полномочиям и ответственности.

Пройдитесь по офисам или посетите производственные цеха великих компаний, и вы наверняка найдете вовлеченных сотрудников, которыми правильно руководят отличные боссы. Такие боссы создают среду, в которой люди приходят на работу каждый день, потому что хотят там быть, а не потому, что должны.

Итак, если вы руководите людьми и стремитесь стать отличным руководителем, эта книга написана для вас. Вам нужно лишь сохранять открытый ум и стремиться стать великим. Мы предоставим вам инструменты, которые помогут вам достичь этого.

Глава 1

Быть отличным боссом

Относись к людям так, словно они таковы, какими должны быть, и помогай им стать такими, какими они могут быть.

Гёте

Представьте, что ваши сотрудники выкладываются по полной каждый день. Вы вообще верите, что это возможно?

На следующих страницах мы собираемся показать, что это реально, и мы научим вас приемам, которые изменят то, как люди работают на вас.

Вы узнаете, как:

- эффективно делегировать, чтобы освободить время на лидерство и менеджмент;
- оценить свою команду и окружить себя Великими людьми;
- применять пять практик лидерства и пять практик управления всех великих боссов;
- эффективно общаться с каждым сотрудником;
- разобраться с сотрудниками, которые не соответствуют вашим ожиданиям.

Эта книга отличается от любой другой книги по лидерству или менеджменту, которую вы когда-либо читали, — а их написано буквально десятки тысяч. Ее отличают практическая применимость и немедленные результаты. В ней нет никакой теории. Вместо этого книга предлагает план действий, который поможет вам стать великим лидером и менеджером. Мы имеем право так говорить, потому что каждое слово и каждый инструмент в этой книге были проверены и доказаны тысячами лидеров и менеджеров, чье влияние и достижения неоспоримы.

За последние 20 лет мы лично работали с командами руководителей более 180 компаний и более чем 2000 руководителей и менеджеров. Кроме того, наша организация EOS Worldwide имеет 150 коучей по всему миру, которые обучили этим приемам еще 2500 компаний и более 25 тысяч управленцев. Поскольку мы изо дня в день решали проблемы такого количества руководителей, мы знаем, что работает, а что нет.

Первая книга Джина «Бизнес-трекинг», которая разошлась тиражом в сотни тысяч экземпляров, выявила жизненно важную потребность в мире малого бизнеса в простом, рабочем руководстве, которое поможет лидерам и менеджерам компаний стать отличными боссами. Это побудило нас написать книгу и представить простую формулу. Любой человек, у которого есть подчиненные и который ищет практический, проверенный способ преуспеть в том, что он делает, может следовать этой формуле, чтобы пробудить лучшее в своих сотрудниках.

Эта книга для вас, если:

- вы менеджер или руководитель частной компании численностью от 10 до 250 человек
- вы хотите добиться максимальной отдачи от своих сотрудников и ищете простой, эффективный и действенный способ стать отличным боссом.

Эта книга также написана для того, чтобы помочь «не очень хорошим начальникам» признать, что им не хватает базового понимания, желания и способности развивать навыки, которые сделают их великими.

Мы поняли, что для того, чтобы получить от своих сотрудников максимальную отдачу — сделать их высокомотивированными, — вы как начальник должны создать среду, в которой ваши сотрудники будут преуспевать. Мэтью Келли в своей книге «Off Balance» указывает, что высокомотивированные сотрудники получают как личное, так и профессиональное удовлетворение от того, что они делают. «Они усердно трудятся... Им нравятся люди, с которыми они работают; они чувствуют уважение со стороны своего начальника; знают, что их работа улуч-

шает жизнь клиентов; считают, что сложность работы соответствует их способностям; и они знают, зачем они ходят на работу каждый день».

Возможно, для вас это уже очевидно, но удивительно вот что: Мэтью Келли, пытаюсь понять, как связаны баланс «работа – личная жизнь» и высокая вовлеченность персонала, провел опрос в десятках лучших компаний мира. Он взял интервью у сотрудников, которые, по мнению руководства, лучше всего выдерживают баланс между работой и личной жизнью. Выяснилось, что эти люди работали в среднем на девять часов в неделю *больше*, чем их коллеги, и ценили удовлетворенность работой больше, чем баланс «работа – личная жизнь». Поэтому, когда вы пытаетесь повысить уровень удовлетворенности сотрудников их работой, подумайте о других положительных сторонах – не только о количестве часов, проведенных на работе.

Вот что еще мы узнали, опросив наших клиентов из EOS Worldwide¹. На вопрос, почему они обратились к нам, 82,4 % ответили, что не получали достаточной отдачи от своих сотрудников: они не были на одной волне, не работали вместе, чтобы победить. На самом деле «проблемы с людьми» – одно из самых распространенных разочарований, с которым сталкиваются боссы: не продажи, не прибыль... люди! Однако помните: *как бы вы ни были недовольны своими сотрудниками – они являются вашим конкурентным преимуществом. Это факт.*

Задумайтесь об этом на минуту. Вы можете иметь патенты и собственные технологии, добиться огромной известности бренда, но в конечном итоге все сводится к людям. Поэтому, к счастью или несчастью, люди, которых вы нанимаете или которые непосредственно подчиняются вам, – это единственное, что отличает вас от конкурентов.

Конкуренты могут украсть ваши идеи и скопировать ваши продукты. Ведь они, по сути, занимаются тем же, чем и вы. Они даже могут использовать ваш метод управления. Но это не имеет значения, потому что в конечном итоге роль великого босса сводится к тому, чтобы делать то, что вы делаете лучше, чем конкуренты. Вот отличный пример. В 1960-х годах противники команды Green Bay Packers, выигравшей два Суперкубка и пять чемпионатов НФЛ в том десятилетии, пересмотрели знаменитую комбинацию Power Sweep или «Размах силы» Винса Ломбарди столько раз, что они не только знали ее вдоль и поперек, но и определяли, когда она начинается. Но они все равно не могли его остановить. Ломбарди настолько хорошо управлял своими игроками, что они стали непобедимы.

Преимущество быть таким боссом, как Ломбарди, в том, что у вас есть возможность окружить себя людьми, с которыми вы хотите работать и которые хотят добиться успеха. Вы несете ответственность за найм и увольнение сотрудников. И если вы недовольны их работой, то должны взять на себя ответственность и за то, чтобы что-то с этим сделать. Однако, прежде чем увольнять, вы должны спросить себя: «Сделал ли я все возможное, чтобы они были успешными? Не подвел ли я их в чем-нибудь?» Убедитесь, что выполнили свою часть работы.

Как уже говорилось, инструменты, которым мы научим вас, просты. Они и должны быть такими, потому что путь к тому, чтобы стать великим боссом, нелегок. Люди часто путают понятия «простой» и «легкий». Простой – значит *незамысловатый, несложный, легкий для понимания*. Легкий – *нетрудный, не требующий больших усилий, без боли, дискомфорта или забот*.

Инструменты и упражнения, включенные в наше руководство к действию, были отточены в ходе практической работы с тысячами руководителей. В каждой главе мы делимся историями владельцев бизнеса, членов руководящей команды, менеджеров и управляющих, чтобы показать вам, что эти инструменты подходят для боссов любого уровня. Они помогут вам руководить, управлять и удерживать сотрудников, которых мы называем Великими людьми. И чем больше Великих людей вы наберете в команду, тем больше Великих людей вы привлечете в

¹ EOS (предпринимательская операционная система) представляет собой набор бизнес-концепций, принципов и инструментов, которые помогают владельцам бизнеса и руководителям вести более успешный бизнес.

свою компанию. Эти люди освободят вас от повседневной рутины, которая мешала вам получать максимальную отдачу от вашего бизнеса и жить насыщенной жизнью. Если это то, чего вам не хватает, читайте дальше.

Ситуация на американском рынке труда

С 2000 года американский институт общественного мнения Gallup проводит ежегодный опрос. Результаты его не особо меняются год от года: только около 31,5 % американцев, работающих полный день, «вовлечены» в свою работу. Эти люди приходят на работу рано, привлекают и сохраняют клиентов, уходят поздно, придумывают креативные решения и полны энергии на рабочем месте. Джим Клифтон, генеральный директор Gallup, считает, что, скорее всего, эта группа людей работает на отличного начальника.

В то же время 17,5 % работников «активно не вовлечены» в работу. Эта группа наверняка работает на человека, который заставляет их чувствовать себя жалкими. В итоге они заражают своим недовольством весь коллектив, склонны воровать, отлынивать от работы и отпугивать клиентов.

К сожалению, тот же опрос показывает, что еще 51 % сотрудников «не вовлечены» в работу. Они выполняют должностные обязанности, но не считают работу важной частью жизни – просто тихо отсиживаются за зарплату. Установлено, что их недостаточная продуктивность стоит американским компаниям ошеломляющей суммы в 500 миллиардов долларов в год.

Далее Клифтон заявляет, что самое важное решение, которое необходимо принять владельцам бизнеса, – выбрать, кого нанимать или продвигать на позиции менеджеров. Правильные люди ведут компанию вперед, а неправильные сдерживают ее рост. Кроме того, опрос 2015 года, проведенный аналитической компанией Harris Poll, показал, что 39 % сотрудников понятия не имеют, какие цели преследует их компания, 47 % не знают, в каком состоянии она находится, а 44 % не понимают, какую роль они играют в достижении ее целей.

Подумайте о последствиях для вашей организации. Gallup предполагает, что только треть сотрудников реально влияет на достижения вашего бизнеса. Если бы в работу были вовлечены все, каких результатов вы могли бы достичь?

Неважно, хуже или лучше ситуация в вашей компании, у вас есть возможность все изменить. Вы готовы взять на себя ответственность за проблемы, вызванные отсутствием вовлеченности у ваших сотрудников? Например, если вы все время недовольны людьми, которые не соответствуют вашим ожиданиям, возможно, вы сами часть проблемы. Первый шаг – признать это и принять ответственность за низкую производительность подчиненных. Плохие боссы не понимают этого и винят во всем «не зависящие от них» обстоятельства. Отличные боссы принимают вызов. К какой группе относитесь вы?

Мы столкнулись с кризисом, который связан не только с отсутствием возможностей повышения производительности, но и с нехваткой у сотрудников энтузиазма к работе. Мы теряем конкурентное преимущество. Вы не сможете достичь своих целей, если половина вашего штата отсиживается на скамейке запасных, а 17,5 % вообще играют против вас. Вам нужны вдохновленные сотрудники. Вы можете вести, следовать или убраться с дороги. Нужно решить. И помните: это нормально, если вы не выберете вариант быть отличным начальником. Уберитесь с дороги и будьте готовы следовать за кем-то другим.

Так важны ли ваши люди для вас? Вы рассматриваете их как свое главное конкурентное преимущество? Вы хотите построить команду из замотивированных сотрудников и добиться, чтобы они выкладывались на максимум? Если так, то готовьтесь ответить на вопрос, которым начинается следующая глава.

Глава 2

Есть ли у вас то, что нужно?

Большинство людей работают ровно столько, чтобы их не уволили, и получают за это ровно столько, чтобы не хотелось уйти.
Джордж Карлин

На эту шутку комика Джорджа Карлина можно отреагировать двумя способами. Не очень хорошие боссы смеются и кивают, принимая эти слова как статус-кво. Часто можно услышать, как они говорят: «Так сложно найти хорошего человека». Или: «Я стараюсь никого не хвалить, потому что, услышав комплименты, они сразу требуют прибавку». Или: «Зачем вкладываться в тренинги, если они все равно сбегут от нас, как только им предложат зарплату повыше?»

Отличные боссы, в свою очередь, видят сквозь юмор и понимают, что проблема не в сотрудниках, а в не очень хороших боссах, которые ведут за собой этих людей. Отличные боссы не принимают это грустное положение вещей и хотят изменить ситуацию. Они часто говорят: «У меня отличная команда, и я ценю, что мне выпала честь вести их за собой» и «Мои люди не дают мне расслабляться и делают меня лучше».

Пример такого босса – Тревор Мозес из компании imageOne, оказывающей услуги печати. Он считает, что одна из его задач как начальника – развивать своих сотрудников и улучшать их навыки. Это делает их более мобильными в продвижении по службе, а в маловероятном сценарии, где их компания закроется, они смогут быстрее найти работу.

В общем, кажется вам шутка Карлина смешной или нет, вам нужно взять на себя ответственность за своих людей, как делает Мозес, и быть готовым что-то с этим делать.

Отличные боссы зарабатывают уважение тех, кем руководят, а не принимают его как должное. К сожалению, многие начальники не понимают этого. Они думают, что их титул наделяет их безусловной властью поступать так, как им вздумается. Считают себя монаршими особами. В их представлении им дозволено абсолютно все. Такое деструктивное мышление имело для короля Франции Людовика XVI печальные последствия: в 1793 году подданные восстали и сделали его ниже на целую голову.

В этой главе мы попросим вас оценить, готовы ли вы к тому, чтобы стать отличным боссом. Мы объясним, что для этого вам нужны:

Понимание – иметь квалификацию, данные и знание всех тонкостей работы;

Желание – искренне мечтать об этой работе;

Потенциал – обладать эмоциональной стабильностью, интеллектом, хорошим физическим состоянием и временем, чтобы заниматься работой.

Первые два пункта обязательны. Никто не поможет вам понимать или хотеть. Это либо есть, либо нет. Третий пункт – потенциал – появляется, если вы готовы тратить время и усилия, чтобы совершенствоваться.

Разбираемся с пониманием

Вы наверняка сталкивались с людьми, которые, несмотря на серьезное обучение, работу с коучем и время, проведенное в должности руководителя, так до конца и не понимали свою роль, организационные процессы компании, темп развития, культуру или тонкости работы – до них просто не доходило.

Вам нужно честно спросить себя, знаете ли вы свою работу. Вы должны понимать ее настолько хорошо, чтобы вопросов не оставалось ни у вас, ни у ваших коллег, ни у подчиненных.

Кен Робинсон в своей книге «Найти свое призвание. Как открыть свои истинные таланты и наполнить жизнь смыслом» определяет понимание так: «Это предрасположенность, природные данные, склонность к чему-либо. Интуитивное осознание того, в чем состоит работа, как функционируют системы и как выполнять задачи. Естественное ощущение: биохимия».

Один отличный босс показал, что значит иметь интуитивные способности к работе. Национальный ритейлер после тщательного анализа решил закрыть самые непродуктивные магазины. В этом списке был магазин, который ужасно разочаровал: хотя и был расположен в месте с большой проходимостью, месяц от месяца приносил самую низкую прибыль. Решив предпринять последнюю попытку изменить ситуацию, компания назначила этого отличного босса – человека, который «понимает» – руководителем этого магазина. Через несколько недель продажи стали стабильно расти, и решение о закрытии отложили. А спустя несколько месяцев магазин стал одним из самых прибыльных в сети и, что удивительно, без больших кадровых изменений или дополнительных расходов.

Когда менеджера спросили, как ему это удалось, он сказал, что просто спросил каждого сотрудника, что ему больше нравится – работать с коробками или с людьми. Он объяснил, что одни люди хорошо организованы и отлично поддерживают порядок, а другие преуспевают в общении с покупателями и работе с их потребностями. Он распределил сотрудников по направлениям, позволив им сделать упор на их сильные стороны.

Это отличный пример босса, который действительно понимает, что делает. Эта природная способность главная для того, чтобы быть боссом. Никакой пиар или реклама ни за что в мире не помогли бы сохранить тот магазин. Нужен был человек, понимающий, как управлять персоналом в сетевой розничной торговле.

Итак, держа в голове эту историю, скажите: ваши действия показывают другим, что вы знаете, что делаете? Например, вы мотивируете всех сотрудников одинаково или выражаете одобрение каждому в отдельности? Есть ли у вас инстинктивное понимание, что людей надо распределять на должности, исходя из того, что у них получается лучше всего? Представьте, что ваши сотрудники описывают вас своим друзьям или коллегам. Что бы они сказали?

Разбираемся с желанием

Теперь спросите себя, действительно ли вы этого хотите? Никто вас не уговаривал и не умолял занять эту должность. Никто не обещал вам прибавку, премию или корпоративную машину, чтобы задобрить вас. У вас могут быть неудачные дни – это нормально, но вызовы и трудности должны заряжать вас энергией. Вам нравится преодолевать препятствия. Они не выматывают вас.

Один из наших клиентов рассказывал о бывшем боссе, который время от времени спрашивал менеджеров средней руки, которые, как ему казалось, не хотели работать: «В вас достаточно огня, чтобы вести за собой людей?» Почти всегда они отвечали «да». Он, в свою очередь, парировал: «Вы только *говорите*, что хотите руководить, но не *показываете* этого». Это был звонок для этих менеджеров, напоминающий, что слова должны подкрепляться действиями.

Джон Иди, один из основателей Covenant Multifamily Offices в Сан-Антонио, штат Техас, говорит: «За мою карьеру у меня были отличные учителя и классные тренинги, но я понял, что даже если люди проходят потрясающее обучение и имеют лучших наставников, если у них нет желания, мало что поможет. Удовлетворение приносит работа с теми, кто реально хочет работать и готов прикладывать все необходимые усилия на пути к успеху».

Итак, достаточно ли у вас «огня», чтобы пройти все испытания и невзгоды, связанные с ролью великого босса? Показывают ли ваши действия окружающим, что вы действительно этого хотите? Например, готовы ли вы приложить дополнительные усилия, чтобы завершить проект в срок, или уходите с работы пораньше, независимо от того, как это отразится на вашей команде и клиентах? Опять же, представьте, как ваши сотрудники описали бы вас своим друзьям или коллегам. Что бы они сказали?

Дело в том, что многие боссы не понимают свою работу или не мечтают о ней, хотя и то и другое крайне важно. Подумайте об этом: вы можете отлично понимать, как быть начальником, но просто не хотеть этого. Или вы можете хотеть этого всем сердцем и душой, но не разбираться в своем деле. В любом случае вы никогда не станете великим боссом. Вы должны и «понимать», и «желать» одновременно.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.