

МАРК ХОРСТМАН

КАК ЛЯЙ БОГ УПРАВЛЯЕТ МЕНЕДЖМЕНТА

ИНСТРУМЕНТЫ
ВЫДАЮЩЕГОСЯ
РУКОВОДИТЕЛЯ

Лучший мировой опыт

Марк Хорстман

**Управляй как бог
менеджмента. Инструменты
выдающегося руководителя**

«ЭКСМО»

2016

УДК 65.01
ББК 65.290-2

Хорстман М.

Управляй как бог менеджмента. Инструменты выдающегося руководителя / М. Хорстман — «Эксмо», 2016 — (Лучший мировой опыт)

ISBN 978-5-04-095113-0

Проверенные на опыте крупнейших компаний и тысяч менеджеров инструменты, которые сделают из вас профи. Вы не найдете в книге абстрактных рекомендаций, как быть любимым боссом или как психологически настроиться на эффективную работу. Марк Хорстман убежден: «Настрой не изменит результат. Единственное, что его изменит, это ваши действия». В книге вас ждут практические шаги, которые помогут добиться высоких результатов.

УДК 65.01
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-095113-0

© Хорстман М., 2016
© Эксмо, 2016

Содержание

Введение	6
О Manager Tools	8
Заметка о данных	9
Заметка о гендере	10
1	11
Ваша главная обязанность в качестве менеджера – добиваться результатов	12
Ваша вторая обязанность в качестве менеджера – сохранить свою команду	14
Эффективный менеджер – это тот, кто добивается результатов и сохраняет свою команду	15
2	16
Первая важнейшая функция: найдите своих сотрудников	17
Как зовут детей каждого вашего сотрудника?	19
Конец ознакомительного фрагмента.	22

Марк Хорстман

Управляй как бог менеджмента: инструменты выдающегося руководителя

© Жданов Е.А., перевод на русский язык, 2018

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2019

* * *

Вот что я говорю своим друзьям

*Посвящается моей жене Ронде и нашим замечательным детям:
Кейт, Трэвису, Эшли, Кортни, Дрейку, Кристоферу и Джаггарс.*

*От лица Майка Озенна, соучредителя Manager Tools, и нашей
великой команды профессионалов*

Введение

Для кого эта книга, о чём она и зачем

Если вы – менеджер, то эта книга написана для вас. Если вы когда-нибудь сталкивались с проблемами при руководстве своей командой и задумывались над тем, как найти решение в трудной ситуации, эта книга для вас. Если вы находите человеческий фактор менеджмента (а именно этому книга и посвящена) порой одним из самых сложных и важных, эта книга *определённо* для вас.

Чтобы внести ясность: эта книга не о «менеджменте», как о нём говорят в бизнес-публикациях. В подобном контексте «менеджмент» означает большие организаторские идеи, такие, как стратегия или финансы, или организационные изменения. Если вы откроете раздел «Менеджмент» в журнале *The Wall Street Journal*, то найдёте там статьи по данным темам. В этой книге речь пойдёт не о них. Честно говоря, если вы руководите небольшой группой людей или, возможно, даже являетесь директором, то о таком «менеджменте» вам сейчас знать просто не нужно. Что вам необходимо знать, так это как руководить людьми, а значит, наша книга – для вас.

Мы написали о том, как руководить людьми. О том, как получать от ваших прямых подчинённых максимум, и на это есть две причины: *большинству менеджеров эта часть работы даётся не очень легко, однако это самое ценное, чем они могут овладеть, будучи менеджерами.*

Разве это не печально? Огромное количество менеджеров ужасно справляются с самой важной своей задачей: из обычных подчиненных делать эффективнейших исполнителей.

С другой стороны, это и не удивительно. Многие думают, что если получают степень мастера делового администрирования (МБА), то сразу же станут менеджерами. Но программы обучения МБА не учат руководить людьми. Отчасти потому, что многие профессора никогда не руководили группой людей, отвечая при этом за их результаты. Кроме того, людей не так легко помещать в удобные концептуализированные модели, которые затем можно проанализировать и измерить. С людьми приходится повозиться.

Сотни, если не тысячи менеджеров говорят о своих «тренировках» следующим образом: *«Меня повысили и ничего не рассказали мне о том, что я должен знать или как я должен что-то делать. Мне просто дали команду и пожелали удачи».*

Один новоиспечённый менеджер, с которым я работал много лет назад в отличной фирме, сказал мне, что в день повышения новый босс протянул ему стопку папок с информацией о членах его команды, указал на угол здания и сказал: «Твоя команда сидит вон там, у окон».

Уму непостижимо! Однако есть и хорошие новости: *вы не один такой.* Чувство, что все, кроме вас, знают, что нужно делать, обманчиво. *Практически никто этого не знает.*

Дайте себе передышку. Не напрягайтесь так сильно. Вы вынуждены выполнять сложную работу без подобающей подготовки. Вот почему я написал «Эффективного Менеджера».

В книге речь пойдёт только о рекомендациях, реализуемых на практике. По большей части я не буду говорить, «каким вам быть», или «о чём задуматься», или «на что быть настроенным». Какая-то часть меня, после 25 лет коучинга менеджеров, не очень-то интересуется настроением, потому что он не изменит результат. Единственное, что его изменит, – это ваши **действия**.

Несколько лет назад один старший вице-президент компании попросил меня проконсультировать одного из важнейших членов команды, Пола. Он сказал, что его подчинённый (тот, кто отчитывался непосредственно ему), который был вице-президентом, блестяще справлялся

со своими обязанностями и обладал всеми данными для повышения. Проблема была в том, что по сравнению со своими коллегами он ужасно выглядел на презентациях, а их ему нужно будет проводить регулярно, если он собирается занять более высокое место. Более того, он сильно нервничал, и находиться с ним в одном помещении, когда он говорил, было настоящей пыткой.

Я попросил Пола провести для меня какую-нибудь презентацию. Да, он невероятно сильно волновался. Стало понятно, что так он ни за что не сможет продолжить свою карьеру. Я всё ещё помню своё удивление тем, как он смог добраться до занимаемой должности. (Его босс оберегал его, и, честно говоря, понятно почему.)

Думаю, я мог бы включить гипнотизёра или разыграть психотерапевта и попытаться «понять» эмоциональное состояние Пола. Но мне не было особого дела до того, *почему* он так волновался. Я заботился о том, *что* в его поведении выдавало это волнение. Если бы я помог ему устранить в поведении то, из-за чего люди считают его «нервным», проблема была бы решена.

Это, наверное, вас немного удивляет. Но давайте проведём один мысленный эксперимент. Предположим, Пол на следующей неделе предстал перед высшим руководством и блестяще справился со своей презентацией. Не было ошибок, длинных неловких пауз, заикания, не было эффекта «оленья на шоссе в свете фар» и ни одного «эммм» или «эээ...».

Босс Пола точно подумал бы: «Это успех!» И даже сказал бы Полу: «Ты справился! Ты не нервничал!»

Но я могу предположить, что ему ответил бы Пол: «Вы что! Я так волновался; меня чуть не стошнило перед началом...»

Понимаете? Слушатель не реагирует на волнение оратора. Он реагирует *на поведение, которое видит и может расценить как волнение*. Если Пол волнуется, но не ведёт себя так, заметит ли это его слушатель? Разумеется, нет. Все подумают, что он уверен в себе.

Предположим, Пол не волнуется, но ведёт себя так, как ведёт себя волнующийся человек. Что подумает зритель? Что он переживает и не уверен в себе. На уровне сотрудников руководящего звена это губительный фактор.

Успех на работе зависит от того, что ты делаешь: ты – это твоё поведение. Практически ничто другое не играет роли. Об этом в «Эффективном менеджере» и пойдёт речь.

О Manager Tools

Наша фирма, Manager Tools, совладельцами которой являемся мы с моим выдающимся бизнес-партнёром Майклом Озенном, занимается консультированием по управленческим вопросам. Мы работаем с менеджерами и руководителями по всему миру. Мы обучаем менеджеров разных фирм в разных странах. В 2016 году мы круглосуточно обеспечивали тренингами более 10 000 менеджеров наших корпоративных клиентов во всём мире. Мы также проводим конференции по тренингам и индивидуальные занятия. В 2016 году на нашем счету было более 100 таких практических конференций.

Однако, если ваша компания не может оплатить тренинг (мы предоставляем скидку, если вы захотите оплатить расходы сами), помните, что *каждый совет из этой книги доступен в нашем подкасте Manager Tools бесплатно*. Найти его вы можете в iTunes или на сайте www.manager-tools.com.

На момент написания этих слов наш подкаст загружали около миллиона раз в месяц, практически в каждой стране мира. За несколько лет благодаря верным слушателям мы несколько раз удостоивались премии Podcast Awards.

Подкаст доступен бесплатно, поскольку наша миссия – сделать каждого менеджера в мире эффективным, а многие из них не могут позволить себе приобрести эту книгу.

Периодически я буду рекомендовать вам зайти на наш сайт для получения дополнительных рекомендаций. Здесь я не могу разместить их все, потому что на момент публикации их количество приближается к 1000. В книге вам часто будет попадаться фраза «На Эту Тему Есть Подкаст™». В подкастах на нашем сайте есть ссылки на дополнительный бесплатный контент.

Я призываю вас посетить www.manager-tools.com и узнать ещё больше. Кликните на There's a Cast for That™¹ в верхнем правом углу домашней страницы для получения полного списка выпусков подкаста, относящихся к «Эффективному менеджеру».

¹ На эту тему есть подкаст (англ.).

Заметка о данных

На протяжении последних 25 лет мы пробовали различные менеджерские варианты поведения и инструменты, чтобы узнать, какие из них работают, а какие нет. Я помню, как ненавидел, когда тренинги, в которых я участвовал, или книги по менеджменту, которые я читал, были просто до краёв наполнены чьими-то мнениями или предлагали идею, а потом приводили пару коротких историй в поддержку этого мнения. В Manager Tools мы любим говорить: «Истории во множественном числе – это не данные».

Мы испытали и отработали все четыре основные рекомендации, приведённые в этой книге. Мы опросили и протестировали более 91 000 менеджеров на различные варианты поведения и реакции в разное время.

Во многих тестах мы отслеживаем результаты и удержание менеджеров в тестовой группе и неизменной контрольной группе. Особенно это относится к Четырём Наиболее Эффективным Вариантам Поведения. Мы также протестировали некоторые фразы, которые будем рекомендовать вам для использования. Наши тесты показывают небольшую разницу в ответах, например, если вы любите использовать фразы вроде «Не могли бы вы, пожалуйста...» и «Не могли бы вы...», то мы рекомендуем вам говорить: «Не могли бы вы, пожалуйста, ...»

Тем не менее ни один опрос не может точно предсказать, как результат деятельности менеджера, его способности удерживать людей или результат его взаимоотношений с подчиненными будет подвержен влиянию рекомендуемых нами инструментов. Каждая ситуация отличается от другой. Часто именно так говорят многие менеджеры, когда приходят к нам и пытаются объяснить, что с ними происходит: «Моя ситуация особенная/другая/уникальная». Почти всегда это совсем не так. Но поскольку есть шанс, что у каждого менеджера может возникнуть действительно уникальная ситуация, мы скажем вот что: *наши рекомендации подходят для 90 % менеджеров в 90 % случаев*. Возможно, вы находитесь в уникальной ситуации, но я в этом сомневаюсь.

Заметка о гендере

Во время чтения вы заметите, что я буду использовать разный пол, когда говорю о менеджерах: иногда – мужской, иногда – женский. Во всём контенте Manager Tools – во всех аудио-рекомендациях в подкасте и во всех «заметках» – соблюдается почти идеальный баланс примеров как с мужчинами, так и с женщинами. (Если вы мужчина и вам кажется, что примеров с женщинами больше, это говорит о ваших предрассудках, а не о наших примерах.)

Причина использования разных гендерных примеров для менеджеров заключается в том, что, как показывают данные, мужчины и женщины – одинаково хорошие менеджеры и, если на то пошло, руководители. Если вы – женщина в должности менеджера, мы рады, что вы читаете эту книгу, мы рядом, чтобы помочь.

Теперь давайте узнаем, что требуется для того, чтобы быть хорошим менеджером, и как им стать.

1

Кто такой эффективный менеджер?

Многие спорят о том, что же такое хороший менеджмент. Когда кто-нибудь скажет вам, что знает, как нужно руководить и что для этого требуется, спросите его: «По каким критериям вы понимаете, что менеджер хорош и что он при этом делает?» Если ответ, который вы услышите, не будет решительным (как тот, что я приведу далее), не принимайте услышанное слишком уж всерьёз.

Я подозреваю, что вы встречали и хороших, и плохих менеджеров. Что же их таковыми делает? Дело в их поступках? Образе мысли? Личности? Чувствах? В том, в какую школу они ходили?

Задумайтесь на минутку вот о чём: *как узнать, что кто-то является хорошим менеджером? Есть ли определение хорошего менеджера?*

Когда мы задаём эти вопросы на наших конференциях по эффективному менеджменту, то слышим разного рода ответы, например:

- Они нравятся своим подчинённым.
- Они много общаются.
- Они умны.
- Им не всё равно.
- Они умеют слушать.
- Их уважают.

Хорошие попытки, но всё равно ответы неправильные.

Допустим, менеджер в вашем подчинении, воплощающий в себе всё описанное выше, за последние три года *ни разу не выполнил ни одной задачи из тех, что перед ним поставила его организация*. Назвали бы вы такого человека хорошим менеджером? Конечно нет.

Ваша главная обязанность в качестве менеджера – добиваться результатов

Это, возможно, самый важный момент в концепции менеджера. Ваша основная обязанность относится не к подчинённым. Не к людям. Вы не о них должны волноваться в первую очередь.

Ваша основная обязанность – добиться результатов, обозначенных вам компанией. Будь вы менеджером по продажам, которому нужно «выполнить план», главным бухгалтером, которому необходимо «подготовить квартальный отчёт», или проект-менеджером, которому надо «показывать результат, вовремя, в рамках бюджета, в полном объёме», самое важное – делать то, чего от вас ждёт компания.

Для некоторых менеджеров это становится проблемой. Вы наверняка не сможете назвать пять ключевых достижений, которые от вас в этом году требует компания. Скорее всего, вы не сможете с лёгкостью пересчитать по пальцам то, за что вы отвечаете. Может, вам удастся сказать: «Мой босс хочет, чтобы я сконцентрировался на таких-то направлениях», – но этого недостаточно. Вы не можете дать количественную оценку ожидаемого от вас.

Единственный способ быть уверенным в выполнении своих обязанностей – это иметь конкретные цели, с числами и процентами: «каждую неделю качество вызовов не должно быть ниже 92 %»; «выполнить план по продажам на 1,6 миллиона»; «удерживать прибыльность выше 38 %»; «снижать затраты на транспортировку в совокупности на 2,7 % каждый год». (Если отсутствие такого рода целей смущает или волнует вас, то вы можете подумать, что у всех остальных точные цели есть. Но не волнуйтесь. Наверняка тоже нет.)

Проблема отсутствия чётко обозначенных обязанностей заключается в невозможности правильного выбора приоритета задач. Вы начинаете думать, что «важно всё». Вы начинаете «пытаться сделать всё сразу». Разумеется, у вас не получится, и вы наверняка сами это уже знаете, потому что работаете часами напролёт и всё равно не можете довести до конца ни одну задачу. Вы не один такой.

Если вы с ходу не можете составить себе список задач, отметьте где-нибудь, что нужно как можно раньше встретиться с боссом. Спросите его: «Каких результатов вы от меня ждете?», «По каким критериям вы будете сравнивать меня с остальными?», «Каковы стандарты работы?», «На что вы обращаете субъективное внимание при оценке работы?». (Если хотите узнать больше подробностей о том, как вести такую беседу, посетите *There's a Cast for That™*.)

Запишите все важное и возвращайтесь к своему столу, определитесь, что вам предстоит сделать для того, чтобы добиться этих результатов.

Многие менеджеры боятся таких разговоров. Логика такова: «Если нет никаких мер, то их нельзя будет использовать против меня». Но это недальновидно. Мерила есть всегда. Если вы о них не знаете, то их смогут использовать против вас. Ваш босс тайно и субъективно вас оценивает.

Хорошо, значит, главное – результат. Менеджеры, добивающиеся отличных результатов, строят более успешную карьеру, чем те, кто добивается средних оценок. Но вы наверняка уже почувствовали хотя бы небольшое волнение, только прочитав это утверждение, потому что наверняка встречали хотя бы одного менеджера, добивавшегося непревзойдённых результатов и наслаждавшегося своей карьерой, которого вы презирали. Существуют менеджеры, которые достижение результатов сделали настолько приоритетной задачей, что оправдывают любые способы. Есть даже целые индустрии – на ум приходит Уолл-стрит, – где подобное поведение менеджеров, скорее всего, не сочли бы чем-то зазорным. Когда менеджеры считают, что цель оправдывает средства, нехорошие вещи происходят с теми, кто перед ними отчитывается.

Сосредоточенность только на результате часто приводит к пренебрежению сотрудниками. Мировое рабочее движение – профсоюзы – начинает отслеживать его слишком рано, после того как в дело вступает... менеджмент. Менеджерам говорят: «Просто принеси результат», и именно это они и делают ценой здоровья и безопасности собственных подчиненных. Так что совершенно логично, что сотрудники начали объединяться.

Ваша вторая обязанность в качестве менеджера – сохранить свою команду

Современные организации с эффективным менеджментом теперь измеряют удерживание вдобавок к результатам, когда оценивают работу менеджера. Так происходит, чтобы избежать излишней концентрации на результатах. Нужно убедиться, что члены команды менеджера не покинут организацию.

Заменять сотрудников обходится дорого. Когда кто-то уходит, остаётся невыполненной запланированная работа, возникают затраты на собеседования в денежном и временном выражении, большая выплата по случаю увольнения, растут время и затраты на обучение нового сотрудника и издержки малой продуктивности нового сотрудника, которые будут присутствовать, пока он не достигнет качественного и количественного уровня ушедшего работника.

Современному менеджеру недостаточно только добиваться результатов.

Эффективный менеджер – это тот, кто добивается результатов и сохраняет свою команду

В лучших компаниях мира, когда руководители собираются для обсуждения талантов своих менеджеров, в центр дискуссии всегда выносятся их способность удерживать сотрудников. Когда речь заходит о том, кто лучше, кто заслуживает повышения, кто «уже готов», а кто будет «следующим», вновь и вновь всплывают два параметра: *насколько хорошо этот менеджер справилась со своей работой? Смогла ли она сохранить команду?*

Если вы хотите быть эффективным менеджером и максимизировать сохранность своей работы (и, я бы сказал, удовлетворение от вашей профессиональной деятельности), вы должны быть успешным в этих двух направлениях. Вы должны знать, как они оцениваются в вашей организации (результатами обычно занимается босс), и уметь определять время, которое вы проведёте за работой над ними.

Что именно вы можете сделать, чтобы наверняка добиться желаемого?

2

Четыре важнейшие функции

Если вы не хотите узнать о фундаментальных принципах, лежащих в основе моих рекомендаций, и думаете, что уже готовы погрузиться в изучение вопросов о том, что и как делать, можете пропустить эту и следующую главы, чтобы сразу перейти к главе 4: «Найдите своих людей – Тет-а-Теты». Не советую этого делать, но если вам не терпится приступить к работе – вперед.

Когда мы с соучредителем компании Manager Tools Майком Озенном начинали карьеру менеджеров, нам мало рассказывали о том, как руководить другими людьми. Мы изо всех сил пытались понять, что нужно делать, возможно, как когда-то или сейчас вы. Мы не знали, что существуют 4 вещи, которые у хороших менеджеров получаются лучше, чем у плохих. Как только мы поняли, что же это, то решили открыть Manager Tools, чтобы другим менеджерам не пришлось набивать шишки, как нам.

Четыре основные функции, которые задействует эффективный менеджер для достижения результата и сохранения команды:

1. Знакомится со своими сотрудниками.
2. Разговаривает об эффективности.
3. Просит большего.
4. Делегирует работу.

Менеджеры, добивающиеся результатов и сохраняющие состав своих команд, почти всегда делают эти четыре вещи гораздо лучше других. (Я говорю «почти всегда», потому что есть исключения. Если вы невероятно умны – на уровне Билла Гейтса, Энди Бехтольсшайма, Уоррена Баффета или Майка Моррисроу, – то, наверное, вам и так будет хорошо. Но ладно вам, вы наверняка не на таком уровне. Уж Майк и я точно.)

Первая важнейшая функция: найдите своих сотрудников

Все данные, имеющиеся в нашем распоряжении, свидетельствуют о том, что единственно важное (и результативное) действие, которое вы можете предпринять как менеджер для повышения своей эффективности и увеличения уровня удержания сотрудников, – это уделить время своим подчинённым, чтобы узнать об их слабых и сильных сторонах. Менеджеры, понимающие, как получить максимум *от каждого члена команды* в отдельности, добиваются значительно лучших результатов, чем те, кто этого не знает. Наиболее верный способ – уделять больше времени общению с членами своей команды.

Несмотря на то что ваша основная задача – приносить результат, наиболее важным из того, что вы можете сделать, не будет выстраивание стратегии, распределение задач, планирование ресурсов или анализ приоритетов. Главной будет совсем другая задача – узнать, у кого из вашей команды есть необходимые навыки и кто сможет довести работу до конца.

Кстати, менеджер *может* повысить продуктивность, но только *на короткий срок*, прибегнув к использованию своей власти и потребовав соблюдения правил, а также пригрозив санкциями за их игнорирование. Но если сохранение команды поставлено в один ряд с достижением обозначенной цели, такой подход быстро сойдёт на нет.

Данные, собранные нами за всё время работы, говорят, что менеджер, знающий членов своей команды на порядок лучше, чем это бывает принято в компаниях, *приносит результаты на два порядка выше*, чем среднестатистический менеджер.

Почему же так получается, подумаете вы? Задумайтесь на секунду о ваших отношениях с менеджером. Вы хотите, чтобы босс обращался с вами «как со всеми остальными»? Тогда, наверное, вам не нужно узнавать ничего нового о своих подчинённых. Однако мне кажется, что вы этого не хотите. Если вы – один из самых продуктивных сотрудников, разве может у вас возникнуть желание, чтобы руководитель обращался с вами как с одним из слабейших? Если же вы – слабый сотрудник, то хотели бы получать дополнительные задачи, которые обычно дают только лучшим? Наверное, нет.

УДЕЛЯЙТЕ БОЛЬШЕ ВРЕМЕНИ ОБЩЕНИЮ С ЧЛЕНАМИ ВАШЕЙ КОМАНДЫ.

Каждый человек на земле хочет и заслуживает отношения к себе как к личности. К сожалению, большинство из нас, менеджеров (в начале своей карьеры я уж точно), *руководит другими так, как нам бы хотелось, чтобы руководили нами.* Это своего рода золотое правило неопытных менеджеров. Ты поступаешь со своими подчинёнными так, как если бы ты был одним из них.

Проблема такого подхода к руководству заключается в том, что он срывается (отчасти) с людьми, похожими на вас. Возможно, сейчас вы являетесь менеджером в компании, разрабатывающей ПО, и руководите другими разработчиками. Возможно, львиная доля вашей команды похожа на вас. Если вы были торговым представителем, а теперь – руководитель отдела продаж и управляете другими торговыми представителями, то шанс, что некоторые из них будут похожими на вас, также присутствует, но вероятность уже меньше. Проблема в

том, что эта концепция работает только на низших уровнях и только на протяжении короткого срока. Если вы стремитесь к большему, золотое правило подведёт вас.

Результаты вашей организации приносят люди и их действия. (Не системы, не процессы, не компьютеры, не машины.) Результаты – вот ваша главная ответственность. Мы все уникальны – каждый из нас. Так что же заставляет нас, менеджеров, думать, что на всё есть один ответ? Думать так проще, но точно не эффективней. И если вы переживаете, что для того, чтобы быть хорошим менеджером, нужно проделать большое количество работы, эта книга для вас, она покажет вам, что на самом деле это не так.

Если вы работаете на босса, который отличается от вас – например, он неудержимо влюблён в своё дело, а вы более сдержанны и вдумчивы, или если она умна и умеет оценивать ситуацию, а вы всеобщий любимчик, – ваши шансы на успех уменьшаются.

Если вы будете руководить людьми, отличающимися от нас и от вас, – а вы будете, поскольку команда продолжит расти, – чтобы уменьшить издержки, вам придётся научиться руководить людьми не такими, как вы. Значит, нужно быть готовым приспосабливаться к человеку, которым вы руководите (так же, как вы хотите, чтобы босс поступал с вами).

К этому моменту, если вы входите в число сотен тысяч менеджеров, которых мы обучали на протяжении нескольких лет, наверное, уже задумались над двумя вещами:

1. На самом деле мне кажется, что я знаю своих подчиненных достаточно хорошо.
2. Нет необходимости – я постоянно разговариваю с этими людьми!

Давайте разберёмся с каждым из этих суждений по очереди. Во-первых, «я знаю своих людей очень хорошо». Возможно, так и есть, но подавляющее большинство менеджеров, кто так говорит, на самом деле ничего не знают. Полагаю, вы думаете, что изучили коллег, но готов поспорить, что на самом деле нет.

Вот мысленный эксперимент, который поможет оценить знание людей из вашей команды. Ответьте, что для вас важнее – семья или работа? Для большинства из вас, безусловно, семья, и это совершенно справедливо.

Теперь задайте себе тот же вопрос о подчинённых. Что *для них* важнее: их семьи или их работа? Без особых раздумий вы поймёте, что они ответят так же, как и вы. И вы будете правы.

Итак, для ваших подчинённых семья важнее работы. Вы скажете, что знаете их очень хорошо. А вот проверка этих знаний.

Как зовут детей каждого вашего сотрудника?

Если вы попадаете в примерно 95 % опрошенных нами менеджеров, то *не знаете* всех этих имён. Немалая часть – наверное, процентов 40 – даже не знает, сколько детей у их коллег! Кстати, мы называем это «лакмусовой бумажкой» взаимоотношений с подчинёнными. [На эту тему есть подкаст.]

Разумеется, это не окончательный результат. Но большинство согласится с тем, что это резонный показатель – приблизительный расчёт. Задумайтесь: ваши близкие друзья знают имена всех ваших детей. Это одна из множества причин, по которым они могут называться близкими друзьями. Те приятели, что не так близки к вам, знают имена некоторых ваших детей. А знакомые, наверное, вообще не знают, есть у вас дети или нет.

Если вы провалили тест, подумайте вот о чём: почему вы думаете, что можете получить в процессе работы полную отдачу от человека, если вы не знаете имён самых дорогих для него людей? Говорим на собственном опыте: у вас это вряд ли получится. Если вы достаточно коммуникативны и усердно работаете, то сможете обойтись и без этого, но упустите самый эффективный рычаг давления: доверительные отношения с теми, кем руководите.

Если вашей реакцией на прочитанное будет мысль: «Не уверен, что мне по душе вся эта фамильярность. Я не хочу дружить со своими подчинёнными», – то вы не один. Множество менеджеров работают со своей командой через e-mail, видят в себе скорее лидеров, а не управленцев или говорят себе: «Мной не нужно руководить, и я не хочу быть обязанным руководить своей командой; они сами должны знать, что нужно делать». Мы еще обсудим эту тему, но пока вот наша первая рекомендация: 30 минут в месяц проведённого вами времени с каждым из прямых подчинённых вряд ли сделают вас «друзьями».

Теперь давайте рассмотрим вторую часть упомянутой выше фразы: «Нет необходимости – я разговариваю с этими людьми всё время!» Многие менеджеры говорят нам это, когда мы рекомендуем им проводить со своими подчинёнными специально отведённое для этого запланированное время. Они постоянно находятся в процессе коммуникации посредством e-mail, текстовых сообщений и большого количества личных бесед. Вообще, им кажется, что они разговаривают со своими подчинёнными так много, что у них не остаётся времени на собственную работу.

Однако большинство менеджеров и не догадываются, насколько *односторонними* эти разговоры кажутся их собеседникам. Они не представляют, насколько мало влияние коротких разговоров на развитие взаимоотношений.

Подумайте вот о чём: если вы похожи на большинство менеджеров, то сидите близко ко всем членам команды. Если это так, то есть вероятность, что однажды, когда вы были за своим столом в офисе (или кубикле, или помещении), вам понадобилось поговорить с одной из коллег. Вы подумали о том, чтобы отправить электронное письмо, но затем поняли, что человек находится на своём рабочем месте, так что можно просто подойти и спросить её о том, что хотели. Вы также подумали, что мило поболтаете и поймёте, как у неё идут дела.

Поэтому вы подошли и спросили: «Есть минутка?» Какой же ответ вы услышали скорее всего? «Конечно!»

Что ж, ваша подчинённая ответила так не потому, что считает вас отличным человеком, а потому, что вы – её босс. Она понимает, что вы тут наверняка не для того, чтобы просто поболтать. Вы здесь, потому что вам что-то надо. Такой контекст – не самый лучший способ развития доверительных взаимоотношений. Вероятнее всего, всю вашу болтовню – «Как прошли выходные?», «Как супруг(а)?», «Как дети?» – сотрудники в определённой мере воспринимают как «бла-бла-бла-я-перейду-к-тому-почему-я-здесь-через-минуту-бла-бла-бла».

Я не пытаюсь сказать, что вам неинтересно, как коллега провёл выходные и как дела у его (её) супруги(а). Я знаю, что вам не всё равно, но у них о вашем «не всё равно» другое представление, не такое, как у вас (особенно если чаще всего вы задаёте такие вопросы перед тем, как попросить их о чём-нибудь).

Кроме того, вы не осознаёте, в какой мере разговор ведётся не только *вами*, но вашими планами и намерениями. Маловероятно, что сотрудники, когда вы останавливаетесь около их рабочего места, автоматически будут чувствовать себя комфортно при разговоре о чём угодно.

Позвольте мне поделиться с вами осознанием того, к чему я пришёл за все годы работы с сотнями тысяч менеджеров. *Подчинённые не видят в вас милого человека*. Я не говорю, что вы недружелюбный, – я верю, что вы как раз такой, и коллеги, наверное, в это тоже верят. Но видят они вас не таким. *Они видят в вас своего босса*. Это горькая правда, но о ней стоит помнить. Из-за вашей власти на этой должности люди не смотрят на вас так, как вы смотрите на себя.

Один из способов заметить разницу в восприятии – представить, что у подавляющего большинства из нас, менеджеров, есть знак на лбу. Его видят все подчинённые, и он говорит им: «*Берегись. Я твой босс. Я могу тебя уволить*». Когда от вас зависят чьи-то жилищные условия, предпочтения в еде и одежде, эти люди начинают смотреть на вас иначе.

Если вы в этом сомневаетесь, если считаете, что вся команда любит вас, а не боится, подумайте вот о чём: *а сами вы говорите боссу абсолютно всё?* Конечно же, нет.

Так же и ваши подчинённые не говорят вам всего – потому что вы их начальник. Даже если вы милейший человек из всех, кого вы видели по утрам в зеркале, даже если они и впрямь признают, что вы хороший парень, для них вы всё равно будете боссом, а власть искажает взаимоотношения.

Раньше группе менеджеров, которых обучала наша фирма, я показывал видеоролик, где менеджеры взаимодействовали с сотрудниками. Длился он всего минуту и состоял из 10-секундных нарезок, на которых два человека встречались в обычном коридоре какой-нибудь компании. Нарезки были специально подобраны так, чтобы в них были показаны менеджер и его подчинённый. Это было видео с камеры наблюдения, без звука, чёрно-белое. Менеджеры, смотрящие ролик, не знали людей, запечатлённых на нём, а те, кого запечатлели на видео, были одеты в соответствии со стандартным корпоративным стилем.

Мы проводили опрос по каждому десятисекундному клипу, который заключался в том, что нужно было догадаться, кто из людей менеджер, а кто подчинённый, основываясь только на поведении людей на видео, языку их тела и диалоговому взаимодействию (беззвучному).

Каждый менеджер в каждой группе практически всегда давал правильный ответ. Они могли сказать, кто менеджер, так же, как смогли бы вы. Менеджерская сила роли влияет на наше взаимодействие с членами команды.

Вероятно, когда вы разговариваете с подчинёнными, то не видите того эффекта, который оказывает ваша должность на них. Ваша «болтовня» не означает, что вы выстраиваете взаимоотношения. В головах подчинённых витает приблизительно такая мысль: «Я жду нового задания».

Чтобы выстроить доверительные взаимоотношения, нужно больше, чем болтать, больше, чем «всё время разговаривать с людьми». А доверие в отношениях играет огромную роль согласно факторам эффективности менеджера. Для того чтобы выстроить доверительные отношения между менеджером и подчинённым, нужно даже нечто большее, чем то, что происходит между друзьями.

В основном чем больше команда доверяет менеджеру, тем лучше будет результат, а также лучше сохранится команда.

Одна из лучших книг по менеджменту из тех, что я читал, называется «Скорость доверия», написанная Стивеном М. Р. Кови. Если я доверяю своим прямым подчинённым, я меньше времени трачу на то, чтобы рассказать им о деталях задачи, чтобы проверить их работу

и чтобы просить объёмных и регулярных отчётов. Несомненно, мне всё равно приходится проверять их работу и просить отчётности, но на это становится нужно всё меньше времени и мне, и сотрудникам. Значит, появляется больше времени на работу, которая приносит результат.

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.