

ТОМАС ФРИЦШЕ



КТО

ВЛАДЕЕТ
МЯЧОМ?



КАК НАУЧИТЬ
СОТРУДНИКОВ ДЕРЖАТЬ
«МЯЧ» ОТВЕТСТВЕННОСТИ
НА СВОЕМ «ПОЛЕ»

Психология. Искусство лидера

Томас Фрицше

**Кто владеет мячом? Как научить
сотрудников держать «мяч»
ответственности на своем «поле»**

«ЭКСМО»

2022

УДК 005.95
ББК 65.290-2

Фрицше Т.

Кто владеет мячом? Как научить сотрудников держать «мяч» ответственности на своем «поле» / Т. Фрицше — «Эксмо», 2022 — (Психология. Искусство лидера)

ISBN 978-5-04-197050-5

«Какого черта мои сотрудники такие несамостоятельные? Почему им приходится по пять раз объяснять одно и то же?» — типичная жалоба большинства руководителей. Эта книга очень подробно, в режиме реального коучинга, объясняет, как превратить подчиненных в тех, на кого можно положиться. Ее герой Мартин — начальник десятка инертных продавцов в супермаркете — под руководством «играющего бизнес-тренера» Стива Вильгельма превращает их в проактивных, заинтересованных в крутом результате членов команды. Следить за этим процессом — все равно что присутствовать на хорошем тренинге управленческих навыков. В форме короткометражного рассказа автор расскажет о том, как: - повысить производительность сотрудников; - четко объяснять задачи, чтобы совершенствовать компетентность; - правильно поощрять, мотивировать, награждать сотрудников; - вести переговоры и обсуждения с коллегами; - разобраться в собственных ошибках и принять их. Томас Фрицше — дипломированный психиатр и тренер, основатель и владелец TOMplus, компании непрерывного образования, специализирующейся на прикладной психологии мозга и сердца. Более 20 лет успешно занимается обучением и коучингом менеджеров среднего и высшего звена, особенно в области лидерства и ведения переговоров. В формате PDF А4 сохранен издательский макет книги.

УДК 005.95
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-197050-5

© Фрицше Т., 2022

© Эксмо, 2022

Содержание

Судьба руководителя	7
Забывчивость и зависимость	9
Коучинг в семье – не лучшая идея	10
Самый дорогой коуч в Европе	11
5000 €?!	12
Первоапрельская шутка или правда?	14
Делим проблему на кусочки	15
Урок 1	16
Ошибки руководства	17
Конец ознакомительного фрагмента.	19

Томас Фрицше
Кто владеет мячом? Как научить
сотрудников держать «мяч»
ответственности на своем «поле»

Wer hat den Ball? Mitarbeiter einfach führen by Thomas Fritzsche

© 2022 Verlag Herder GmbH, Freiburg im Breisgau



© Астафьева К.К., перевод на русский язык, 2024

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2024

Судьба руководителя

У Мартина Дампфа проблема. Он работает менеджером уже почти пять лет и любит то, что делает. Однако ему все меньше и меньше нравится ходить в офис. Мартин признается, что в основном это происходит из-за подчиненных. У него, конечно, есть несколько лучших парней – настоящих специалистов-трудяг, на которых можно положиться. Но большая часть команды, по его мнению, либо ужасно глупа, либо ужасно несамостоятельна. Есть и «удивительные» исключения: когда в одном человеке сочетается и то и другое.

В начале своей управленческой деятельности Мартин часто слышал, как опытные менеджеры отзывались о своих сотрудниках. И уж поверьте, в этих словах было мало хорошего. Оказывается, в каждом коллективе работали какие-то глупые, ленивые, зависимые, озабоченные только своей выгодой люди. В то время Мартин твердо решил: он никогда не станет так говорить о своих коллегах. Да он и думать так не собирался! Но прошло время, и наш герой стал ловить себя на том, что делает именно это.

Конечно, Мартина это шокировало. А что, если это он плохой руководитель и ужасный человек? Иначе почему думает ТАКОЕ о подчиненных? А может, все его мысли – правда? Вдруг он был просто молодым идеалистом, который восторженно смотрел на людей вокруг? А реальность – как это и должно было случиться – оказалась куда более грустной? Ответов на эти вопросы Мартин пока не знает. Но он точно знает, что постоянно приходит домой вымотанным. И это не из-за 10-часового дня в офисе: мужчина по-прежнему получает удовольствие от своего дела. Мартина истощают постоянные не ведущие ни к чему разговоры с одними и теми же людьми.

Когда он говорит об этом с другими менеджерами, они понимающе кивают. Почти все знают о его проблемах и подтверждают, что ежедневно сталкиваются с тем же самым. Часто приходится что-то объяснять коллегам по несколько раз – и через некоторое время нужно все повторять снова. Многие сотрудники просто не думают. Они явно пассивны и зависимы.

Мартин Дампф это понимает и даже пытается что-то предпринять. Но ничего не меняется.

За время работы тренером и коучем для руководителей я познакомился со многими мужчинами и женщинами, похожими на Дампфа. В первый день семинара на тему лидерства, еще до выступления, я задаю участникам один вопрос: «Чего вы ждете от нашей встречи?» Знаете, какие пожелания озвучиваются чаще всего?

«Я хотел бы знать, что делать с сотрудником, которому каждые несколько недель приходится все объяснять заново».

«Если вы сможете показать мне, как побудить моих людей думать и действовать самостоятельно и независимо от меня, тогда семинар будет полезен».

На этом этапе я обычно прошу, чтобы участники семинара оценили, сколько времени они смогут сэкономить в день и в неделю, если озвученные ими проблемы будут решены. «По крайней мере час в день!» – говорят многие. А некоторые предполагают, что смогли бы выгадать даже пару часов. Неплохо, правда? Как раз то, что нужно Мартину Дампфу (и вам, конечно).

Эта книга о том, как Мартин учился руководить. Таким образом, чтобы одного объяснения оказывалось достаточно. Так, чтобы сотрудники могли самостоятельно принимать решения и не боялись действовать.

Я покажу вам, как Мартин ведет обсуждения и что он делает, чтобы его команда развивала высокую степень независимости.

Чтобы лидерство не доставляло проблем, стало более простым и увлекательным, нужно соблюдать три правила. При этом одно цепляется за другое. Смотрите: если у вас есть умные и независимые сотрудники, вы будете более довольны своей работой. А еще сможете более

эффективно расходовать время: раньше вы тратили его на разговоры и пояснения, а теперь направите на выполнение других (и часто – более важных) задач. Это работает на достижение карьерного успеха в среднесрочной перспективе. В то же время будете более расслаблены и станете приходить домой пораньше – а значит, начнете получать больше удовольствия от личной жизни. Признайтесь, вы наверняка стремитесь к чему-то подобному.

Большой успех. В более короткие сроки. С ббольшим удовольствием.

Вот о чем эта книга.

По сути, речь идет о том, у кого мяч.

Томас Фрицше

Ранштадт, лето 2015 г.

Забывчивость и зависимость

Мартин Дампф проработал в розничной торговле более пятнадцати лет. И десять из них – менеджером. Сначала он был начальником одного из отделов в продуктовой компании, затем в течение трех лет – директором магазина площадью 2500 квадратных метров, в котором трудилось 85 сотрудников.

Мартин любит свое дело. Ему нравится работать с людьми: как с клиентами, так и с коллегами. Тем не менее за последние несколько лет он заметил, что измотан до предела. Герр Дампф все чаще чувствовал себя уставшим, а иногда по утрам ему даже приходилось заставлять себя встать с кровати.

Мартин молод и все еще хочет подняться на несколько ступеней вверх по карьерной лестнице. Однако уже сейчас он понимает, что уровень его энергии стремительно падает. Это признаки выгорания, да? Но почему они появились? Особенно учитывая, что работа-то в целом приносит радость...

Жена Мартина, Ханна, работает тренером личностного роста и уже пять лет обучает других людей коучингу. Конечно же, она заметила случившиеся с супругом перемены. И каждый раз, когда за завтраком в понедельник муж ноет, что ему скоро на работу, Ханна участливо интересуется: «В чем дело?»

«Это раздражает!» – сообщает Мартин, надевая куртку.

«Что именно?» – уточняет Ханна.

«Все!» – Мартин пренебрежительно машет рукой и уходит.

Но Ханна не была бы хорошим тренером, если бы никогда не затронула эту тему. Как-то на выходных она спросила: «Что больше всего раздражает тебя на работе?»

Мартин не медлил с ответом: «Просто все. Вообще все! Сотрудники, вся эта бюрократия, которая отнимает кучу времени... А надо еще креативить, продавать и так далее!»

Ханна кивнула: «Хорошо. А если бы ты мог изменить только одну вещь, что бы это было?»

«Типичный вопрос коуча, – простонал Мартин. – Если бы ты была феей-крестной, я ответил бы так: я хочу, чтобы не приходилось объяснять команде все заново каждые несколько недель. А еще чтобы люди начали использовать свой мозг по назначению! Знаешь, мне иногда кажется, что голова им только, чтобы в нее есть».

Ханна немного подумала и снова обратилась к мужу: «На самом деле у тебя два как будто бы разных желания. И они, разумеется, тесно связаны между собой. Как ты считаешь: если эти два пункта будут соблюдены, твоя жизнь как менеджера станет проще?»

Мартин почти сразу с энтузиазмом согласился: «Определенно!»

После этого Мартин еще раз уточнил: если ему не придется по десять раз объяснять каждому сотруднику одно и то же и если коллеги начнут чаще думать и действовать, у него появится куча времени на административные дела. А значит, бюрократия в компании перестанет его так беспокоить. К тому же, когда сотрудники станут умнее и самостоятельнее, Мартин сможет делегировать им некоторые задачи. Это разгрузит его и избавит от лишних нервов.

Коучинг в семье – не лучшая идея

Ханна решила удостовериться: «Правильно ли я поняла? Твои люди настолько забывчивы, что приходится объяснять им все снова и снова? Они не могут или не хотят думать самостоятельно?»

Муж кивает.

И тут супруга делает ход конем: «Дорогой, помнишь, как двенадцать лет назад ты терпеть не мог и, что скрывать, побаивался своего тогдашнего начальника? И помнишь, почему? Он совершенно бесчеловечно относился к подчиненным. Тогда ты поклялся себе, что будешь вести себя совершенно по-другому, когда станешь менеджером. И вот сегодня ты говоришь, что твои люди забывчивы и глупы. Поздравляю!»

«Я не говорил, что они забывчивы и глупы, – начал оправдываться Мартин. – Да и вообще... Не все такие. К счастью, у меня есть два хороших топ-менеджера. Без них я совсем бы пропал».

Ханна заметила, как раздражает мужа эта тема, и не захотела еще больше его провоцировать. Поэтому она продолжила нейтральным тоном: «Это действительно очень интересно: как ты работаешь с этими лучшими людьми? Ведь остальные, по твоим словам, в сравнении с ними весьма ограниченные товарищи».

Но этот вопрос стал последней каплей, терпение Мартина подошло к концу: «Оставь меня в покое с этими коучинговыми расспросами! Воскресенье! Выходной! Я хочу побыть один, отдохнуть, а не сидеть перед тобой, отвечая на вопросы, как клиент. И чтобы ты знала: почти у каждого моего знакомого руководителя есть эта проблема. Так что это вовсе не моя вина! Видишь, не такой уж плохой у тебя муж».

Ханне пришлось отступить: «Ты прав: коучинг и подобные советы в семье не работают. Извини, я увлеклась. Но я вижу, каким напряженным ты стал в последнее время. И хочу тебе помочь! Или хотя бы поддержать, как умею. А раз ты не готов обсуждать эту проблему, давай просто сменим тему».

Позже в тот же день Ханна положила на стол Мартина записку с адресом сайта. И, предупреждая его вопросы, сразу сказала: «Помнишь лучшего тренера, который у меня когда-либо был? Стива Вильгельма? Он больше не проводит тренинги. Но я слышала, что Стив продолжает совершенствовать особую форму краткосрочного курса для руководителей. Час с ним может заменить пятилетнюю терапию. Попробуй! Ты ничего не потеряешь».

«Стив Вильгельм. Тот самый, из Баварии», – сразу же вспомнил Мартин. Но погодите-ка, разве не Ханна говорила ему чуть ли не сотню раз, что этот Стив – самый красивый мужчина, которого она видела в своей жизни? Очень здорово, черт возьми! Просто прекрасно! Большое спасибо!

Мартину определенно не хотелось обращаться к тому, кем так открыто восхищается его жена. И уж тем более – проводить с ним в одном помещении хоть минуту, пусть она и заменит даже сто лет терапии. Да и чем ему поможет этот «красавчик»? Что он может? По всей видимости, только сесть напротив и целый час учить жизни. Зачем вообще Мартину это надо? Вот именно – низачем!

Самый дорогой коуч в Европе

Три с половиной недели спустя Мартин уселся за ноутбук и набрал в поисковике адрес сайта Стива Вильгельма. Он, конечно же, почти сразу убрал с глаз долой записку Ханны. Но прошедшая рабочая неделя снова была такой нервной, что Мартину пришлось перерыть ящики стола и найти заветную бумажку. «Ничего такого! Я просто проверю, что там», – уверял себя наш герой, торопливо открывая сайт.

А прямо на главной странице его уже ждал провокационный текст:

«Вам кажется, что половина подчиненных страдает болезнью Альцгеймера, а остальные разучились думать вообще?»

«Хм... Надо же! Угадал!» – удивленно пробормотал Мартин и продолжил читать.

«Я могу вам помочь. Одного часа занятий достаточно, чтобы решить эту проблему. Нужно просто выяснить, у кого мяч».

«Ну, все понятно. Шарлатан!» – Мартин возмущенно фыркнул. Один-единственный час разговора на такую обширную тему! Да за это время ничего не удастся даже мирно обсудить, а уж тем более – найти причины происходящего. Удивительно, что Ханна раньше была в воскресенье от кого-то подобного! Ладно, стоит признать, что Стив Вильгельм действительно хорошо выглядит. И улыбка у него белоснежная, сногшибательная. Но это все равно не делает его профессионалом. Хотя у женщин (и у его жены тоже) от этой улыбки и подтянутой фигуры, кажется, вообще пропадает способность объективно оценивать, что говорит этот странный человек. Видимо, Мартин совсем не знает свою Ханну. Ну и глупости же ее восхищают! Час тренинга, который решит все проблемы, какой-то мяч... Что это вообще за ерунда?!

Нахмурившись, Мартин вернулся к тексту:

«Мои коуч-сессии всегда проходят удаленно. Это подходит не только мне, но и вам: я не особенно люблю частые разъезды, а у вас и без того мало свободного времени, чтобы тратить его на пробки по дороге в мой кабинет. Для работы со мной вам понадобятся только смартфон или ноутбук, камера и быстрое интернет-соединение».

Это несколько приободрило господина Дампфа. Ехать куда не нужно, сиди дома, пей чай, общайся... Звучит неплохо. Да и потратить нужно всего час. Любой рядовой фильм идет больше! А если усилия ни к чему не приведут, то Стив Вильгельм будет разочарован! Он же сам обещает решить любую проблему за 60 минут. Вот и проверим! Ну-ка, сколько стоит такое удовольствие?

Примерно с такими мыслями Мартин нажимает на кнопку «Оплата» – и на мгновение забывает, как дышать.

5000 €?!

Мартин жмет на кнопку еще раз, затем уходит со страницы, закрывает браузер. Молча смотрит в пустой экран. Снова открывает Google Chrome¹, ищет сайт, переходит к оплате и видит, что «тренировка с мячом» все еще стоит пять тысяч евро. Без скидки. Вы только вдумайтесь!

«Этот парень, должно быть, сумасшедший!» – злобно бормочет Мартин и с силой хлопает крышкой своего ноутбука.

За ужином, с аппетитом поглощая пасту, он сообщает жене: «Кажется, у твоего старого тренера развилась мания величия. Ты только представь: такие деньжища за час каких-то разговоров! Пять тысяч евро. Пять! Держу пари, что на этот его дорогущий индивидуальный тренинг до сих пор никто так и не пришел».

«Насколько мне известно, все места уже раскупили, – сухо отвечает она. – Полагаю, специальные коучинговые сессии для руководителей он проводит, чтобы просто чем-то занять себя. Не забывай: Стив уже пенсионер. На работу он хочет тратить всего несколько часов в месяц. И кстати, может себе это позволить. Да ты и сам знаешь, что полная занятость – понятие относительное».

Мартин перестает жевать. Он ошеломлен: «Неужели ты хочешь сказать мне, что каждый месяц Стив Вильгельм находит двух-трех новых идиотов, которые платят ему такую сумму?»

«Посмотри на отзывы», – советует невозмутимая Ханна и кладет в рот еще одну вилку спагетти.

Уж она-то точно знает своего супруга и понимает, что Мартин был только на сайте ее любимого тренера и не посещал других страниц.

И правда, он около десяти раз перечитывал тексты на сайте, нажимал на кнопку «Оплата» и никак не мог поверить в то, что видит. Быть может, это цена за неделю тренировок или хотя бы день интенсива? Но нет! Чем дольше Мартин находился на сайте Стива Вильгельма, тем сильнее убеждался: *этот человек действительно требует пять тысяч евро за час коучинга.*

Больше Мартину ничего не хотелось знать. Он и так не особо верил в то, что решить его сложные проблемы можно за какие-то 60 минут. А требовать за это настолько большую сумму было верхом дерзости!

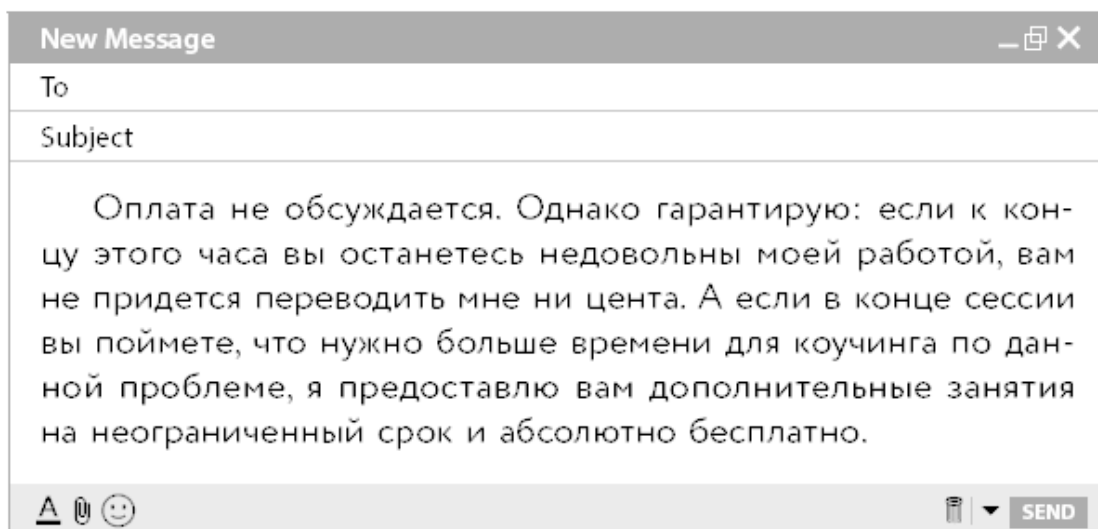
Позже, сидя с Ханной на диване перед телевизором, Мартин никак не мог сосредоточиться на фильме. Его голову занимало несколько мыслей. Те, кто платит пять тысяч евро за час коучинга, – одни из самых глупых людей в стране, а то и в мире. Но, с другой стороны, у придурков, вероятно, не было бы такой суммы!

Хорошо, допустим, Стиву Вильгельму удалось найти какого-то дурака, готового расстаться с большими деньгами. И предположим, знаменитый коуч просто берет деньги, а взамен не дает ничего. Так стал бы потерявший пять тысяч евро неудачник оставлять отзыв? Ни за что! Никто не хочет прилюдно расписываться в собственной глупости.

Все это не дает Мартину покоя. Во время рекламы он возвращается в кабинет к ноутбуку и еще раз просматривает уже знакомый сайт. Переходит в раздел с отзывами и сразу же видит шесть положительных оценок с отличными комментариями. Интересно, кто их написал? Мартин переводит взгляд на имена авторов и у него падает челюсть: четверо – его знакомые из бизнес-отдела FAZ²! Пока Ханна кричит «Началось!» из гостиной, Мартин снова переходит на страницу оплаты и видит там ссылку. После нажатия на нее появляется окно:

¹ В Германии этот браузер остается самым популярным, почти 48,8 % немецких юзеров используют именно его: <https://www.similarweb.com/ru/browsers/germany/>.

² Frankfurter Allgemeine Zeitung или «Франкфуртская всеобщая газета» – одна из ведущих межрегиональных газет Гер-



Мартин не слышит, как Ханна зовет его. Он перечитывает этот текст снова и снова, пытаясь думать как юрист: «В чем подвох? Через какой черный ход этот парень проскальзывает и завоевывает доверие людей? Ни одну проблему нельзя решить за час. А значит, он не должен получать вообще ничего. Но отзывы... Может, потому они и хорошие, что ему никто не платил? Однако же люди пишут о реальном результате! И их мнению я вполне доверяю. Что же здесь не так? Черт возьми, это не имеет никакого смысла!»

В ту ночь Мартин долго не мог уснуть – его мучали те же мысли. Только гордость помешала ему обсудить все с женой. А она бы, наверное, смогла ответить на его вопросы и объяснить, что к чему. Мартин беспокойно вертелся с боку на бок и провалился в тяжелый сон глубоко за полночь.

Первоапрельская шутка или правда?

Два дня спустя наш герой встретил в фитнес-центре своего друга. Питт обычный парень, он не менеджер, не несет ответственности ни за кого, поэтому всегда расслаблен. Он отдыхает, плавая вокруг света.

Питт спрашивает, как дела у Мартина, и тот рассказывает ему о своей ситуации на работе и о том, как Ханна «познакомила» его со Стивом Вильгельмом. В первую очередь говорит о невероятно высокой оплате, цитирует положительные отзывы от известных бизнесменов. А еще рассказывает о том самонадеянном заявлении а-ля «если вам не понравится, мы вернем деньги». Подумать только: этот парень настолько уверен в собственном успехе, что даже дает гарантии! «Я просто не могу понять, в чем подвох», – заключает Мартин.

«Остается ровно два варианта, – высказывает соображения Питт после недолгой паузы. – Либо это какая-то первоапрельская шутка, сайт фальшивый, а этого человека вообще не существует. Либо есть люди, которые его уже видели и которым он действительно помог».

«Кажется, первый вариант отпадает, – отмечает Мартин. – Даже если он использует известные имена в отзывах без ведома этих людей. Ханна отлично знает его, она прошла с ним первоначальное обучение. Не было тренировочного уик-энда, после которого она не бредила бы Стивом Вильгельмом!»

«Хорошо, – резюмирует Питт. – Если он есть, нравится Ханне и, возможно, некоторым боссам крупного бизнеса, у меня к тебе всего один вопрос: что ты теряешь?»

«Пять тысяч евро!» – восклицает Мартин.

«Если тебе не понравится, то не нужно ничего платить, – напоминает Питт. – А если ты сомневаешься и думаешь, что он пойдет на попятную, – сначала получи подтверждение по почте с его подписью. И уязвимые места закрыты».

После секундного размышления Питт добавляет: «Все сводится к одному вопросу, и только ты можешь ответить на него».

«И к какому же?» – озадаченно смотрит на него Мартин.

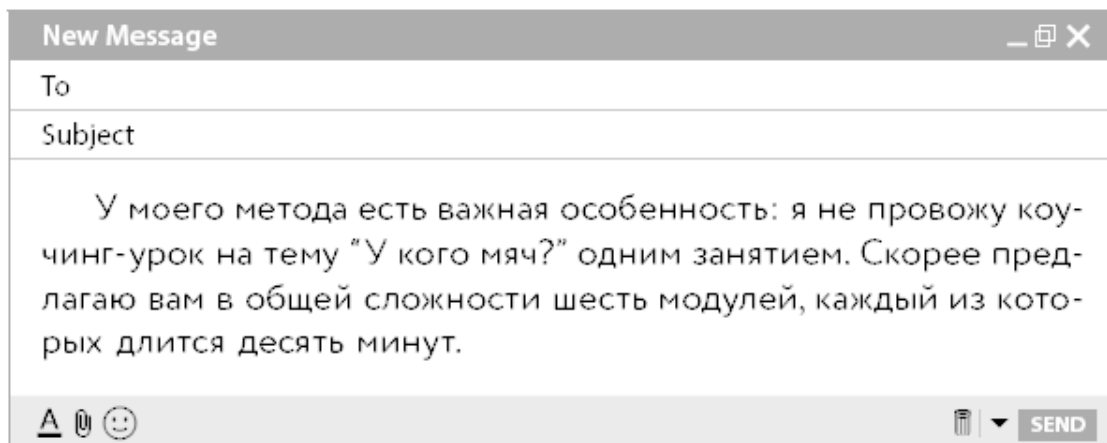
«Итак, *если* этот парень настоящий и *если* его метод мяча работает, остается понять: настолько ли важна для тебя проблема с сотрудниками, что ты готов отдать за ее решение пять тысяч евро?»

Эта мысль не дает Мартину покоя. Он беспокойно спит ночью, а на следующее утро отправляет электронное письмо Стиву Вильгельму с просьбой письменно подтвердить гарантии, которые он дает в пункте об оплате. Через день приходит ответ в виде контракта. В двух экземплярах. Подписанных Стивом Вильгельмом. Даже с обратным адресом.

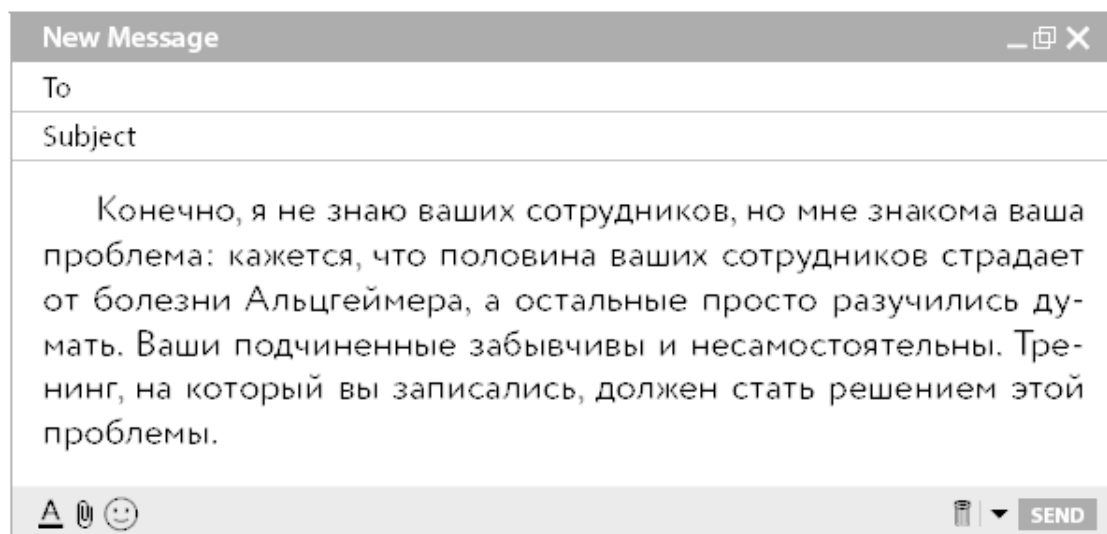
Мартин думает еще 24 часа, но не находит изъяна в логике Питта. Терять ведь и правда нечего (кроме внушительной суммы): если метод Стива действительно меняет трудовую жизнь в лучшую сторону, то он стоит своих денег. Мартин подписывает присланные документы и отправляет их обратно. А через несколько дней пишет новое письмо Вильгельму, чтобы договориться о встрече.

Делим проблему на кусочки

В ответ наш герой получает дружелюбное письмо, где, помимо теплых приветов Ханне и некоторых предполагаемых дат, видит следующее:



Мартин снова недоумевает: что можно обсудить за десять минут? Он ведь даже не описал проблему! Однако продолжает читать.



«Хм, верно. Он как будто наблюдал за мной и коллективом! – пораженно бормочет Мартин. – Назначу-ка встречу для десятиминутного разговора. Он обойдется мне чуть меньше чем в тысячу евро». Мартин указывает в новом письме желаемую дату и нажимает на «Отправить».

Урок 1

Терапия должна подходить пациенту

В назначенное время раздается телефонный звонок: «Доброе утро, господин Дампф! Я рад вас слышать. Как поживает Ханна?»

«Доброе утро, господин Вильгельм. У нее все хорошо, я передам ваш теплый привет. Но знаете, мне не хочется болтать о Ханне за тысячу евро! Какое невероятное решение вы можете предложить для работы с моими пассивными, забывчивыми сотрудниками?»

Стив Вильгельм смеется: «Вы слышите, как тикает счетчик оплаты, – это можно понять. Время – деньги, не так ли? Не волнуйтесь, я не собираюсь резко бросать трубку ровно через десять минут. Но вы совершенно правы, давайте сразу перейдем к теме.

Скажу сразу: я не дам вам готового решения, которое вы старательно запишете, как ученик за учителем. Скорее снабжу различными стратегиями, чтобы вы смогли разобраться с проблемой самостоятельно. Для этого я задам несколько конкретных вопросов. Один очень известный человек однажды назвал это “мастерством акушерства”³.

Итак, перейдем к сути проблемы: ваши сотрудники постоянно забывают то, что им нужно знать, заставляя вас снова и снова объяснять одно и то же. Правильно?»

«Не все сотрудники, но большинство. Признаю – да, это так».

«Хорошо, тогда хочу задать вам первый, очень важный вопрос. Как вы понимаете, что сотрудник снова забыл то, что должен был знать?»

Мartiном овладевают противоречивые чувства. С одной стороны, он все еще не смирился с тем, что заключил дорогостоящую сделку – причем, возможно, с шарлатаном. С другой – его раздражали приветы и интерес к Ханне, он ревновал. Однако Мартин не мог не отметить, что Вильгельм очень тепло относится к нему – и это, разумеется, приятно щекочет самолюбие. Но разум все равно цинично комментирует: «Еще бы! Ты же ему столько денег отвалил». И замечание Стива об акушерстве он не понял (при чем здесь вообще оно?). А больше всего раздражало, что за такие деньги не дают никаких ответов, а лишь задают вопросы.

Однако Мартину хочется быть хорошим учеником. Поэтому он сосредоточивается, отбрасывает посторонние мысли и отвечает: «Я понимаю, что сотрудник забыл то, что необходимо знать, когда он внезапно перестает выполнять задачу, которую должен выполнять. К сожалению, это случается слишком часто».

³ Benson, 2011, см. список литературы в приложении.

Ошибки руководства

«И вы думаете, что он больше не знает, как выполнять задачи?»

Мартин подозревает, что совершил ошибку. Но он не может понять какую. А Вильгельм почти сразу отвлекает его: «Мы оставим вопрос открытым, Мартин. Могу я называть вас Мартин? Для вас я просто Стив. Итак, что именно вы делаете, когда думаете, что ваш сотрудник забыл правила или задачи?»

Мартин недоумевает: теперь они должны обращаться друг к другу по имени? Но ведь у них не настолько близкие отношения...

Он делает глубокий вдох и сообщает: «Я зову подчиненного и еще раз объясняю ему, что важно в его деле. Затем подробно рассказываю, на что обращать внимание и как действовать».

«Я так и думал, – кажется, на том конце провода Стив Вильгельм даже кивнул в подтверждение своих слов. – Это одна из самых распространенных ошибок руководства. Мартин, если я скажу, что на самом деле вы работаете в лучшем коллективе, чем думаете, вас это утешит? Многие лидеры в подобных ситуациях поступают так же, как вы. Но это все равно неправильно».

Мартин неприятно удивлен: разве может хороший тренер настолько откровенно сказать, что у клиента что-то не так? Тем временем Стив Вильгельм продолжает: «Давайте подумаем, где находится точка преткновения. Для этого я хотел бы в нескольких словах рассказать о самой важной части тренинга, которую в свое время придумал один умный человек по имени Кен Бланшар⁴. Его основная идея заключается в том, что каждому руководителю необходимо адаптировать стиль управления к уровню развития соответствующего сотрудника в каждом конкретном случае. Это довольно ясное и простое послание. Но лишь некоторые руководители пользуются идеей на практике. А жаль. Бланшар различает две причины недостаточного уровня развития работника. Как вы думаете, какие?»

«Глупость и тупость?» – Мартин просто выпаливает первое, что пришло в голову. Он все еще не привык к быстрой смене вопросов и пояснений.

Стив смеется: «Да, неплохо! Бланшар выразил бы это несколько более благородно: “не обладает достаточной компетентностью”. В конце концов, это не обязательно из-за нехватки мозгов. Скорее потому, что они еще чему-то не научились. А значит, вы уже уловили одну из двух причин. Отлично! И что как руководитель вы делаете, когда понимаете, что одному из ваших сотрудников не хватает компетенций?»

Мартин отвечает сразу же (ведь он уже много раз проходил подобное): «Что ж... Я объясняю ему самое важное. Я показываю, как надо. При необходимости отправляю его на курсы повышения квалификации или даю профессиональный коучинг. В зависимости от темы и того, сколько у меня свободного времени».

«Превосходно! Итак, давайте сделаем вывод. Если вы заметили, что сотруднику все еще не хватает компетентности по определенному вопросу, вы объясняете ему, как разобраться с задачей. Либо самостоятельно, либо с помощью других людей. Верно?»

«Да, точно», – подтверждает Мартин.

Он впервые немного расслабляется за время разговора, но Стив Вильгельм снова спрашивает: «Это вы проделываете со своими людьми, когда они через несколько недель забывают свои задачи, не так ли? Вы вызываете их и снова объясняете с самого начала, что нужно делать и каким образом?»

⁴ Кен Бланшар – известный американский специалист по менеджменту, автор книг для бизнесменов и управленцев. Одна из его самых популярных работ – «Одноминутный менеджер». Книга переведена на 37 языков и продана в количестве более 13 млн экземпляров.

«Да, конечно, я ведь уже говорил об этом», – отвечает Мартин, чувствуя легкий укол раздражения.

«Хорошо. Позвольте мне перейти к сути. Как вы считаете, насколько вероятно, что сотрудник больше не может делать то, с чем отлично справлялся в течение нескольких недель? Что он больше не знает того, что знал все это время? Многие руководители не задумываются об этом как следует. А значит, глубоко заблуждаются.

Еще раз: допустим, некий Мейер – работник продуктового магазина – правильно оформляет полки в течение трех-четырех недель. Он перемещает старый товар вперед, закрывает пробелы, убирает новый товар поглубже и так далее. Внезапно вы понимаете, что он выкладывает новый товар перед старым, и думаете про себя: “Упс! Раз Мейер совершенно забыл, как это делается, мне нужно объяснить ему все еще разок”».

«Да... Нет! Ну, может быть, не на простом примере...» – заикается Мартин. Почему Стив так хорошо разбирается в торговле? Откуда он знает про типичные ошибки подчиненных? Он что, умеет читать мысли? Ведь правда же: только позавчера Мартин снова увидел 15 упаковок старого тостового хлеба, лежащих на задней полке, в то время как свежие были помещены перед ними. И тогда он прочел подчиненному целую лекцию о том, как действовать правильно. И ведь Стив Вильгельм указал на очевидное: сотрудник должен был точно знать, что и как делается. Он ведь работал с одними и теми же задачами даже не неделями – годами...

Мартин берет паузу на пару секунд и спрашивает: «К чему вы клоните? Я вас не понимаю».

«Я всего лишь интерпретировал то, что вы мне сказали, – терпеливо объясняет коуч. – Мы ведь уже установили: объяснение – важный инструмент для того, кто чего-то не знает. Оно помогает повысить компетентность другого человека. А компетентность – один из двух факторов, которые, по словам Бланшара, необходимо учитывать, если вы хотите помочь сотрудникам добиться хороших результатов. Однако вашим людям может не хватать компетенций, чтобы что-то сделать! Теперь нам нужно взглянуть на второй фактор, который, по модели Бланшара, отвечает за производительность наших сотрудников, – постоянную, на максимальных оборотах. Есть идеи, что это?»

Мартин не знает.

«Подумайте вот о чем. Если сотрудник молодец и уже долгое время неплохо справляется со своими задачами, в чем может быть причина того, что он все еще не показывает максимальной производительности? Если мастерство гарантировано, а эффективность низкая, чего не хватает? Как по-вашему?»

«Желания?» – аккуратно предполагает Мартин.

«Прекрасно! Бланшар называет второй аспект вовлеченностью, но суть примерно та же. Теперь мы объединили два основных фактора – компетентность и вовлеченность (или, говоря по-другому, умение и желание). Только при наличии двух этих вещей сразу сотрудник будет работать в полную силу. Очевидно, не так ли?»

Мартин доволен тем, что наконец-то смог верно ответить на вопрос. При этом он размышляет, не слишком ли все банально: ведь ответы лежат на поверхности. Но вообще, для отличной работы у людей должны присутствовать и желание, и умение – это правда.

Однако собственная проблема не дает Мартину покоя. «Герр Вильгельм, скажите, а какое это имеет отношение к моим несамостоятельным сотрудникам, “страдающим болезнью Альцгеймера”?» – спрашивает он.

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.