

---

## ГЛАВА 1

# Почему вы это ненавидите и почему я это написала

---

Найдите работу, которая вам нравится, —  
и вы добавите пять дней к каждой неделе  
вашей жизни.

Джексон Браун-младший\*

*Справляться с грудой дел непросто.*

*Я вовсе не хотел быть боссом,  
Все то, что нужно, выполняйте,  
Меня, прошу, не доставайте.*

---

\* Джексон Браун-младший — американский писатель-юморист, автор «Книги маленьких житейских наставлений». Прим. ред.

### Ключевые моменты главы

- Закладка фундамента
- Испытания для руководителя

Прежде чем мы углубимся в предмет, нужно ответить на несколько вопросов, которые назойливо требуют нашего внимания.

### Зачем написана эта книга?

Я работаю консультантом по вопросам управления дольше, чем существует ваш бизнес. Я видела, как появлялись и исчезали многие модные тенденции и веяния. Могла бы их перечислить, чтобы пояснить свою мысль, но это жутко сложно. К тому же мои подающие надежды читатели не поймут, о чем я говорю. Смысл вот в чем: модные веяния уходят. Конец. Пока-пока. Они уходят, безжалостно бросая нас, оставляя задыхаться в тех же офисах, где прежде преследовали нас, обещая бросить мир к нашим ногам... И вот они уже повернулись к нам спиной и отправились на грандиозный банкет, организованный в их честь.

Книг об управлении ужасно много.

Почему я не выбрали какую-нибудь недостаточно проработанную тему? Например, влияние солнечных затмений на эмоциональные циклы менеджеров?

Я обратила внимание именно на эту тему, потому что она крайне важна. Изучение техник, способных полностью трансформировать вашу тайную ненависть к управлению, колоссально повлияет на вашу работу — больше,

чем вы можете себе представить. Не за горами большой взрыв в менеджменте. Заметьте, я сказала «трансформировать тайную ненависть», а не «научить общаться с людьми, которыми вы ненавидите руководить».

**Наша цель — найти метод управления,  
который вы не будете ненавидеть.**

**Вы не будете его ненавидеть, потому  
что он соответствует вашей внутренней  
сущности.**

Управление — не разгуливание с целеустремленным видом по большим зданиям с множеством окон. Оно основано на общении, взаимопонимании, корпоративном духе и эффективности. Ниже приведу памятку для начинающих.

### **Что такое управление?**

О-о-о, вопрос на миллион долларов. Буду вам должна, хорошо?

Любой, даже недавний выпускник программы МВА знает, что можно целый день спорить о самом правдивом, лучшем определении слова *управленец*. Но это меня утомляет. Поэтому давайте вместе подумаем о главном, о сущности того, что мы ожидаем от профессионального руководителя (мы пока не рассматриваем остальную вашу работу: приумножение прибыли или выпуск более совершенных виджетов). К чему сводится управление?

**Управление — искусственный баланс между  
эффективным руководством и умением  
не мешать.**

Если бы вы могли выбрать человека на роль руководителя, разве вы не нацепили бы на него ярлык с одной из версий этого рецепта?

Эффективное руководство подразумевает, что менеджер обладает необходимыми способностями и профессионально пригоден. При этом важно вдобавок иметь чутье, подсказывающее, когда нужно отойти в сторону и позволить другим расти, совершенствоваться и совершать ошибки. В случае сомнений добавьте в ваш протеиновый коктейль управленца хорошую порцию права сотрудников на самовыражение (подробнее об этом я расскажу в главе 7).

### **Почему люди ненавидят управление?**

Многие не любят, даже (т-с-с!) ненавидят управление. В чем же дело? Как правило, страх перед управлением объясняется двумя причинами:

1. Вы стремитесь вверх по карьерной лестнице в интересующей вас сфере. Вы более или менее успешны и получаете повышение. И внезапно оказываетесь в сложной и утомительной роли Управляющего Людьми. У вас теперь меньше времени на то, чтобы делать работу, которая вас мотивирует, и больше ответственности за мотивацию других, управление ими и принуждение к труду.
2. Не будем деликатничать. Управление другими людьми может серьезно испортить удовольствие от работы. Вам придется разбираться со всей их... ерундой. Когда в последний раз вы просыпались и внезапно превращались в психоаналитика, посредника-примириителя и директора одновременно?

Короче говоря: мы хотим делать то, что считаем своей настоящей работой; но на нашем пути встает управление.

**Управление вас не вдохновляет;  
вы любите вашу настоящую работу.**

И это, друзья мои, истина, которую часто упускают из виду. (Вы знали, что все к этому шло; ничего, скоро пройдет.)

Недавнее исследование издательства Berrett-Koehler, в котором приняли участие 150 лидеров из 150 промышленных отраслей, показало, что только 43% из них чувствуют себя комфортно в роли менеджеров и лишь 32% заявили, что им нравится быть руководителями.

Кто-нибудь может это перевести на человеческий язык? Эту невнятную статистику? Я разложу все по полочкам.

Шансы, что вашего руководителя развлекает процесс управления вами, меньше, чем один к двум. Реальная цифра, в зависимости от ваших личных особенностей, может и отличаться от этой, и отнюдь не в вашу пользу. Хотя я уверена, что это не про вас.

Помощь в пути. Легионы менеджеров бесполезно страдают из-за ошибочного убеждения: чтобы стать настоящим руководителем, они должны как-то изобразить массу качеств, которые кажутся совершенно неестественными. Кроме того, они верят, что настоящие управленцы никогда не едят омлет. Это ложь и к тому же предубеждение по отношению к владельцам птицеферм.

Прекратите это безумие, говорю я вам!

## Кстати

### Песчинки

«Призрачная будка» НортонаДжастера — моя любимая книга. Прочтите ее, как только одолеете эту. В одной из глав фигурирует «Ужасный Тривиум» — демон пустяковых заданий, бесполезной работы и напрасных усилий, монстр привычки. Он дает молодому герою Майло задание сдвинуть огромную песочную насыпь с помощью маленького пинцета — по песчинке. Через несколько часов этой каторги никакого прогресса не наблюдается. Майло кажется, что его усилия тщетны, хотя он трудится без сна и отдыха.

Увы, очень часто этот беспощадно правдивый образ приходит мне на ум, когда я энергично принимаюсь за свои дела. Похожие ощущения испытывают мои клиенты, занимающие руководящие посты. Руководители заявляют — и не без основания, — что их не покидает ощущение, будто они не успевают даже приблизиться к завершению своей работы. Даже если целый день они трудятся в режиме нон-стоп, объем работы едва ли сдвигается на дюйм. Где же счастье-то, в конце концов?

Все с точностью до наоборот. Единственный способ достичь успеха в роли руководителя — и получить все преимущества — управлять естественно. Омлеты всюду. Из-за того что большинство нормальных людей тратят основную часть своего рабочего времени

на решение жизненно важных проблем, но не находят возможности изучить вопросы функционирования личности, познание себя отходит на второй план. Очень многие книги дают бесполезные рекомендации: искать советов извне, а не внутри себя. Эта книга, напротив, поможет вам понять следующее:

- Каков ваш естественный стиль управления?
  - Как вы принимаете решения?
  - Каковы ваши сильнейшие качества?
  - Вы управляете головой или сердцем?
  - Как вы выясняете, что важнее всего для членов вашей команды?
  - Каков лучший способ для поощрения позитивного поведения?
  - Как вы можете использовать свои сильные стороны для управления другими?
- ...и вопрос на засыпку:
- Как можно оставаться одновременно верным себе и гибким в управлении другими?

Ответы на эти вопросы и формируют вашу уникальную формулу блестящего управления. Естественно, я имею в виду вовсе не краску для волос.

### **Почему эта книга насыщена событиями?**

Долой пассивность! Люди учатся, когда они вовлечены в процесс.

В моей любимой китайской поговорке четко и ясно сказано:

**Скажи мне, и я забуду.  
Покажи мне, и я, возможно, запомню.  
Вовлеки меня, и я пойму.**

Действие особенно важно для любителей книг. Свами когда-нибудь бывало такое: вы читаете книгу, находите ее весьма неплохой... а потом, спустя шесть месяцев, ничегошеньки вспомнить из нее не можете? Я намерена бороться с этим. Получить пользу от прочтения книги можно, если активно вовлечься в процесс. Иногда вы видите объявление «Спасите!..» и думаете: «Ух ты! Это же так важно. Обязательно отправлю пожертвование». Если вы не сделаете этого сразу, то вряд ли сделаете позже. И вот почему:

1. Половину того, что мы слышим и узнаем, мы забываем в течение 48 часов.
2. Непосредственно в момент вдохновения мы намного более склонны действовать.

Вот почему сухие инструкции в духе «Как лучше управлять» дают в итоге низкий коэффициент удержания сотрудников и слабые результаты. Вы не вспомните, что вы прочли... и забудете о том, что хотели сделать в ту минуту. Полезно использовать актуальные примеры, демонстрирующие применение разных техник. Но сформировать новые навыки можно только путем активного вовлечения читателей в момент изучения книги — с помощью действий, оценок, упражнений.

Различные стили основаны на уникальных сильных качествах. И эта книга начинается с простой и доступной, но в то же время разносторонней процедуры оценки в главе 2 под названием «Кто вы?». Затем вам предстоит

перепрыгнуть через несколько обручей. В книге вы обнаружите врезки под заголовком «Прыжки через обручи». Они помогут применить предложенные идеи в своей работе. Просто сидеть и читать не получится. Необходимо сохранять бодрость и быть готовыми использовать миллион (с допустимой погрешностью ±3) возможностей превратить содержание этой книги в соответствующие действия.

Чего еще вы хотите от жизни? Примеров? Пожалуйста. Они разбросаны по книге, как хлебные крошки в известной сказке, и помогут вам найти дорогу через лес. Вы также увидите блоки под названием «Кстати» с разными забавными зарисовками, относящимися к основной теме главы.

Даже если все внезапно рухнет и развалится на кусочки, у вас навсегда останутся прекрасные воспоминания о совместном утомительном путешествии по страницам этой книги.

### **Смогу я когда-нибудь осуществить мою благородную мечту о названии книги из одного слова?**

Самый важный вопрос я оставила напоследок. Организуйте, пожалуйста, предвыборную кампанию для моих издателей. И пусть, когда она провалится, я благодаря ей получу максимальную известность.

## **Две повести**

---

Татьяна была потрясающим, высоко мотивированным менеджером в международной организации, штаб-квартира которой находится в Вашингтоне.

Получив продвижение и заняв руководящую должность, она получила в наследство небольшую команду сотрудников. Ее непосредственные подчиненные были весьма категоричны, циничны, прямолинейны и враждебно настроены по отношению к руководству. По правде говоря, вся команда сразу очень скептически отнеслась к новому руководителю. Термин «команда» я использую в широком смысле: ее участники были намного больше вовлечены в создание коалиций и распространение сплетен, чем в построение команды.

Ситуацию усугубляло еще и то, что многие из них занимали одну и ту же позицию более 10 лет, не получая при этом значимой обратной связи и не ощущая своей важности.

Татьяна решила всерьез взяться за дело. Она была решительна в своем намерении обеспечить эффективность и сформировать боевой дух. Но ни то ни другое не вызывало энтузиазма у подчиненных. Кабинет Татьяны находился на несколько этажей выше того, где трудились ее сотрудники, в просторном здании, что лишил раз подчеркивало ее высокую позицию и предполагаемую удаленность от простых смертных. При такой основанной на статусном различии организации пространства Татьяна ощущала себя некомфортно, поэтому решила собственноручно доставлять почту (которую приносили сначала в ее кабинет) на рабочие места своих сотрудников, расположенные тремя этажами ниже.

В соответствии со стандартной рабочей процедурой руководители отправляли подчиненным электронные сообщения, чтобы те сами забирали почту и другие рабочие документы. Татьяна была намерена своими

пешими походами продемонстрировать уважение и дух товарищества. Это было типично для ее стиля; ее выбор и действия отражали ее естественную кротость характера.

Что подумали подчиненные? Они были в ярости. Новая начальница невыносима! Она явно не испытывает к ним ни доверия, ни уважения. И как же, спрашивается, они пришли к этому железобетонному выводу?

«Она за нами следит! — заявляли они. — Вместо того чтобы вызвать нас в свой кабинет за почтой, она приносит ее сюда, чтобы у нее был предлог подглядывать за нами». Этих данных им было достаточно для доказательства своей теории.

Занавес.

Давайте на некоторое время забудем эту историю и перенесемся в другое полушарие, на бескрайние просторы Австралии.

Когда я приехала туда для выступления на конференции, меня пригласили на экскурсию по местности рядом с Маручидором, очаровательным прибрежным городком в Квинсленде. Вскоре после того, как мы начали автобусную прогулку, водитель по имени Пол, местный житель, специально нанятый для проведения экскурсии, указал на что-то вдалеке — он увидел там «ру» (так австралийцы называют кенгуру). Одержимая желанием увидеть дикого ру, я начала напряженно всматриваться. К своему ужасу, я не смогла с непривычки разглядеть ру на фоне местного ландшафта.

Когда поездка подошла к концу, Пол спросил, довольна ли я. Я поблагодарила его за изумительную работу и за то, что он познакомил нас со своим родным краем, но призналась, что неудачная попытка увидеть ру меня

разочаровала. Будучи экспертом-аналитиком в сфере катастроф, я была уверена, что провалила свой единственный шанс увидеть собственными глазами настоящего ру. Пол меня успокоил: «Думаю, мы можем кое-что для вас придумать». Когда все высадились, он велел мне остаться в автобусе, и мы отправились в находящийся неподалеку Университет Южного Квинсленда, по кампусу которого бродили семьдесят или восемьдесят диких ру. Как только мы приехали, то сразу же заметили двух прелестных животных, гревшихся в лучах солнца. Волнение переполняло меня, и тут я задала абсурдный вопрос:

— А можно мне подползти поближе и погладить его?

— Не вопрос, дружище, — ответил он в своей валляжной австралийской манере.

Встав на четвереньки, я незаметно (по крайней мере, мне сейчас очень хочется думать, что так и было) подползла к кустам, совершила стратегически необходимый круг вокруг ру и, оставаясь незамеченной, заняла позицию прямо за ними.

Ощущая головокружение от собственного успеха, я протянула руку к более крупному ру и коснулась его спины.

Каким-то непонятным образом я умудрилась не заметить, что ру меньших размеров был детенышем. Мама была обязана его защищать. Тучи внезапно скостились надо мной.

Ру-мама явно не ожидала моего появления за своей спиной и была ошарашена. Она вскочила на задние лапы и начала кружить вокруг меня, как боксер, готовый к бою. Откуда-то издалека раздался ровный голос моего гида: «А теперь уползайте... быстро».

Мне удалось оставаться целой и невредимой. Больше я, однако, не предпринимала попыток завязывать дружбу с кенгуру.

И вот мы естественным образом приходим к вопросу о том, почему многие руководители питают такую нелюбовь к управлению. И история Татьяны, и мой рассказ о ру — иллюстрации загадочного Великого Бардака, который принято называть Управлением.

Предлагаю рассмотреть следующие сравнения:

Сценарий действий	Доставить почту	Погладить кенгуру
Намерения — Татьяны и мои	Установить позитивный контакт	Установить позитивный контакт
Поведение — Татьяны и мое	Активный жест, призванный продемонстрировать скромность и уважение к команде	Тихое, мягкое, осторожное приближение с целью продемонстрировать мирные намерения
Желание команды и кенгуру	Чтобы их оставили в покое	Чтобы их оставили в покое
Интерпретация команды и кенгуру	ОПАСНОСТЬ! Вторжение в личное пространство!	ОПАСНОСТЬ! Вторжение в личное пространство!
Внутренняя реакция команды и кенгуру	Угроза!	Угроза!
Внешняя реакция команды и кенгуру	Готовность к бою	Готовность к бою

Откуда такие несоответствия между намерениями и интерпретациями? Эти примеры единственные в своем роде или, что хуже, они типичны, лежат в основе нашего существования?

Я предпочла бы не отвечать на этот вопрос. Но придется, исключительно ради вашего профессионального успеха. Типичная взаимосвязь между намерением и интерпретацией выглядит следующим образом:

**Мое намерение → Ваша  
реакция → Искаженный  
до неузнаваемости результат**

Да, дорогой читатель. Эти несоответствия действительно составляют саму суть нашей жизни.

Ну вот. Я это сказала. Лучше быть откровенными друг с другом с самого начала, правда? Чтобы вы знали, во что ввязываетесь. Если кто-то решит сейчас отказаться от чтения этой книги, я его пойму. Однако помните, что вы можете убежать, но спрятаться не получится. Рада была познакомиться. Что касается тех, кто все же остался: я рада, что вы не поддаетесь панике так легко.

Начнем!

Путешествие в тысячу шагов (не так много, с учетом нынешней инфляции) начинается с понимания самого себя. К счастью, я уже сделала за вас всю самую сложную работу. Вам нужно лишь взять чашечку кофе, расслабиться в каком-нибудь шикарном кафе, держа при этом книгу так, чтобы прохожие успевали записать название.

Электронную книгу читаете? Вот незадача.

Подведу краткий итог. Люди ненавидят управление, потому что оно опустошает и мешает вовремя выполнить другие важные задачи. И кроме того, существует заблуждение: чтобы стать хорошим руководителем (и занять то самое желанное VIP-место на парковке), вы якобы должны загнать себя как личность в заранее определенный шаблон.

## Кстати

Дебаты на тему (в этом месте я зеваю)  
Лидерства–Управления–Инструктирования

В определенных кругах слово «менеджер» — ругательство. «Менеджеры управляют, а лидеры ведут за собой», — уверенно утверждают некоторые с пренебрежением к тем, кто наивно использует второсортный термин «менеджер». А еще существуют руководители, супервайзеры и инструкторы. Ну и путаница!

Как же работать при таком количестве слоняющихся вокруг лидеров, менеджеров и супервайзеров? Все это просто невыносимо.

Предполагается, что лидеры обладают неким видением. (Я, кстати, им не обладаю — ношу очки с семи лет.) С другой стороны, есть супервайзеры, которые контролируют, скажем, линию сборки на фабрике. А менеджерам приходится сталкиваться с препятствиями на своем карьерном пути и постоянно, день за днем говорить другим, что им делать. Каждый термин рождает противоречия и горячие споры.

Так вот, все это полная чушь. В реальном мире, где проводятся совещания и рассылаются зарплатные чеки, терминология не важна. Важно то, как с людьми обращаются. Их не волнует, инструктируете вы их, управляете или руководите. Им важно, заинтересованы ли вы в их успехе, относитесь ли вы к ним как к активам, финансовым обязательствам или контурам.

А увлекательный терминологический спор я оставлю для других авторов.

Эта книга поможет вам найти идеальный для вас стиль лидерства, основанный на ваших естественных сильных качествах. Управлять в результате станет проще и приятнее. Вы научитесь быть высококлассным руководителем, при этом сохраняя верность себе и учитывая предпочтения других. Кстати, адаптивный стиль отнюдь не означает, что вы позволите людям сорваться с крючка. Это значит, что вы понимаете, как другие воспринимают реальность, и учитываете это в работе ради взаимного успеха. Первый шаг — выяснить, каков ваш стиль. Интересно?

До встречи в следующей главе.