

СТЕФАН СТЕРН

КЭРИ КУПЕР



НАИБОЛЕЕ РАСПРОСТРАНЕННЫЕ  
ОШИБКИ И ЗАБЛУЖДЕНИЯ  
ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ

 альпина  
ПАБЛИШЕР

бизнес

**Стефан Стерн  
Кэри Купер**

# **Хороший плохой босс. Наиболее распространённые ошибки и заблуждения топ-менеджеров**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=34114831](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=34114831)*

*Хороший плохой босс: Наиболее распространённые ошибки и заблуждения топ-менеджеров / Кэри Купер, Стефан Стерн: Альпина Паблишер; Москва; 2018  
ISBN 978-5-9614-5306-5*

## **Аннотация**

О работе руководителей и топ-менеджеров существует много мифов: «лидерами рождаются», «вся власть сосредоточена наверху», «на самом деле женщины не хотят руководить», «быть начальником сложно» и им подобные. Стереотипы относятся не только к личным качествам руководителя, но и к рабочим процессам, за которые он отвечает. Мифы возникали не на пустом месте, когда-то многие из этих установок были актуальны, но в наши дни они безнадежно устарели. Однако эта «мифология» часто мешает продуктивной работе, ухудшает отношения в коллективе и не дает руководителю раскрыть потенциал – как

собственный, так и своих сотрудников. Авторы книги разбирают 44 самых известных мифа об управлении и дают подробные инструкции о том, как избавиться от них навсегда.

# Содержание

Предисловие	10
В чем главная идея?	11
Все дело в менеджменте	13
А есть еще идеи?	15
Завершая начатое	17
Миф 1	18
Хорошие и плохие модели поведения	21
«Почему вы должны быть как я»	24
Миф 2	25
Трудно приходится не только начальникам	27
Вернитесь к реальности	29
Чувство превосходства	31
Миф 3	33
Почему вы не хотите идти домой	35
Здоровье – вот настоящее богатство	37
Меняйте традиции	38
«Расскажите мне, какие у вас планы на вашу драгоценную жизнь»	40
Миф 4	41
Быть мачо – не очень	43
Имя всем – непостоянство	45
Слабые результаты сильных людей	46
Клинт, а не Маргарет	47

Миф 5	48
Только одиночки	50
Верь мне	52
Командный вид спорта	53
Миф 6	55
Знать, что вы не знаете	57
Не соглашайся, но позволяй делать	58
Конец ознакомительного фрагмента.	59

**Кэри Купер, Стефан Стерн  
Хороший плохой  
босс. Наиболее  
распространенные  
ошибки и заблуждения  
топ-менеджеров**

Кэри Купер  
Стефан Стерн

# **ХОРОШИЙ ПЛОХОЙ БОСС**

НАИБОЛЕЕ РАСПРОСТРАНЕННЫЕ  
ОШИБКИ И ЗАБЛУЖДЕНИЯ  
ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ

---

Переводчик *Д. Углянская*

Редактор *А. Петров*

Главный редактор *С. Турко*

Руководитель проекта *О. Равданис*

Дизайн обложки *Ю. Буга*

Корректоры *Е. Аксёнова, О. Улантимова*

Компьютерная верстка *М. Поташкин*

© Stefan Stern, Cary Cooper, 2018

© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО

«Альпина Паблицер», 2018

*Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.*

*Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходя-*

*щее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.*

**\* \* \***

# Предисловие

*Менеджмент имеет значение. Это очень важная вещь. Пожалуй, временами скучная, но важная. Мы должны относиться к нему серьезно и совершенствоваться в нем.*

Менеджмент повсюду. Он вокруг нас, но часто остается незамеченным. Поезд опаздывает? Виноват менеджмент. Перенесли операцию? Снова менеджмент. Внезапная отставка? Опять менеджмент.

Впрочем, все не так плохо. Вам понравился новый ресторан? Спасибо менеджменту. Испытания препарата для нового метода лечения прошли успешно? Еще раз спасибо менеджменту. Спортсмен победил на соревнованиях? И это тоже заслуга менеджмента. Да, дело всегда в нем.

На работе у вас есть две заботы: люди и ресурсы. И если вы справляетесь с людьми и ресурсами лучше, чем конкуренты, у вас все будет в порядке. В государственном и некоммерческом секторах ресурсов может не хватать. И тогда то, как вы управляете людьми, становится еще важнее, ведь это показывает, насколько эффективно предоставляются услуги.

Менеджмент имеет большое значение. Перефразируем известное высказывание экономиста Пола Кругмана: «Менеджмент – это не всё, но это почти всё».

## **В чем главная идея?**

Авторы этой книги знают, о чем говорят. На двоих у нас около 70 лет опыта изучения и анализа того, что значит работать на руководящих должностях. У нас были и хорошие, и плохие боссы, да и самим нам доводилось кое-чем управлять. Знаем, проходили. И с самой первой страницы мы можем уверенно заявить, что в этой книге нет никаких новых идей.

Ну откуда им взяться? Люди руководят чем-то уже много веков. Самая известная классификация принципов управления в современном мире была разработана более 100 лет назад Фредериком Уинслоу Тейлором – она основана на его собственной концепции, известной как научная организация управления. Несколькими десятилетиями позже Тайити Оно создал новаторскую производственную систему для Toyota, которая помогла компании стать ведущим производителем автомобилей в мире. А потом появились и другие книги по менеджменту...

Технологии приходят и уходят, экономические циклы сменяют друг друга, но люди по сути своей остаются прежними. Мы подстраиваемся под обстоятельства, иногда находим новые способы сделать что-то, но фундаментальные элементы рабочего процесса не меняются: это люди, команды, руководители и задачи. Так что не стоит верить тому, кто го-

ворит, что у него есть новая мысль об управлении людьми.

# Все дело в менеджменте

Джулиан Биркиншоу, профессор стратегии и предпринимательства Лондонской школы бизнеса, в своей книге «Переосмысление управления» (Reinventing Management) отмечает: несмотря на то что у многих организаций есть бизнес-модель, только у некоторых из них имеется модель управления и понимание того, каким образом она работает. Предсказуемые последствия этого были обнаружены в ходе Всемирного исследования менеджмента (World Management Survey), начатого в 2002 году под руководством трех профессоров экономики – Николаса Блума, Рафаэлле Садун и Джона Ван Ринена.

Если говорить вкратце, то опрос выявил, что многие предприятия (а исследование охватило более 8000 компаний) не так хороши в вопросах менеджмента, как думают их сотрудники. 79 % верят, что их показатели превышают средние. Но в действительности только 15 % американских компаний и менее 5 % компаний из других стран действительно могут считаться лучшими в соответствии с разработанной исследователями шкалой методов управления. (Но есть и хорошая новость: были выявлены некоторые конкретные действия в таких областях, как целеполагание, мотивация и контроль, позволяющие повысить эффективность.)

У нас в Великобритании (как минимум) необходимо сроч-

но повысить производительность труда. Ее уже очень давно нельзя назвать впечатляющей. Если мы хотим повышения зарплат (а кто не хочет?), то должны быть более продуктивными. Значит, надо повысить производство продукции на душу населения за счет более эффективной работы. Нам просто необходимо сделать менеджмент лучше.

Какой из этого следует вывод? Менеджмент имеет значение. Что и требовалось доказать.

## А есть еще идеи?

Цель этой книги – развеивать мифы. Мы получили возможность свежим взглядом посмотреть на те вещи, которые руководители, не задумываясь, считают истинными и которые на самом деле не являются таковыми. Что важнее: лидерство – умение вести людей за собой – или менеджмент – администраторские способности? Действительно ли вам надо быть самым смышленным парнем в комнате? Неужели прийти к успеху можно, только потратив уйму времени? Допустимо ли менять свое мнение? Таких вопросов было очень много.

В этой книге вы не найдете сносок и огромного объема данных для переваривания. Впрочем, нельзя сказать, в ней не содержится никаких фактов: мы честно писали то, что думаем, опираясь на многолетний опыт изучения менеджмента и на собственные размышления об этом всё.

Несмотря на то что в книге нет Большой Вдохновляющей Новой Идеи, в ней содержится как минимум одна Достаточно Весомая Мысль: смотрите на все по-человечески. Все мы люди, нас пока еще не вытеснили новые технологии и наступающая армия роботов. Да, профессии меняются, и вместе с ними меняются и трудовые реалии. И тем не менее вокруг нас все еще работают люди, а раз так, то и задачи руководства остаются прежними.

Менеджмент – это вещь, имеющая отношение к людям: к тому, как взаимодействовать с ними, как их понимать, поддерживать, развивать и воодушевлять. Менеджмент – это то, как нужно поступать с людьми. Пусть рабочие места будут безопасными и удобными, а сотрудники видят, что их уважают, – тогда они станут работать с максимальной отдачей. Мы надеемся, что читатели, сомневающиеся в этом, пересмотрят свою точку зрения к тому моменту, когда доберутся до конца книги. А если вы не верите нам на слово – прочитайте интервью с нашими любимыми теоретиками менеджмента, мы часто их цитируем. Вы найдете их в разделе приложений в конце книги.

# Завершая начатое

В мультфильме «Босс-молокосос» (2017) есть забавный момент, когда младенцы появляются на конвейере – это снято для детей, помните? – и проходят тест, определяющий, в какую точку Земли (в буквальном смысле) они отправятся. Если малыш смеется и гукает, когда его щекочут, он попадет в счастливую и гостеприимную семью. А если нет – загорается табличка «Менеджмент» и младенец отправляется на работу. (Это шутка, рассчитанная в основном на взрослых.)

А теперь вопрос. Слово «менеджмент» для многих людей имеет негативную окраску. Так почему же, несмотря на низкое качество съемки и унылость, сериал «Офис» приобрел такую бешеную популярность? Да потому, что у всех были вредные начальники и все страдали из-за плохого управления!

И напоследок обратимся к Питеру Друкеру, величайшему теоретику менеджмента. Можете воспринимать эту цитату как призыв отказаться от мифов о менеджменте и сосредоточиться на том, что действительно эффективно. «Многое из того, что мы называем менеджментом, сводится к тому, чтобы усложнять людям работу».

Возможно, это будет уроком для вас.

# Миф 1

## Существует только один правильный способ управления

*Остерегайтесь тех, кто говорит, что точно знает, как управлять людьми.*

Стала бы работа легче, если бы для наших сложных задач существовали простые решения? Нам бы приходилось меньше думать. Меньше переживать. Диапазон действий и вариантов выбора сократился бы в разы. Вам достаточно было бы придерживаться управленческого стиля А или подхода к администрированию Б. И работа бы делалась сама собой.

Люди стремятся все упростить, и это частично объясняет, почему в аэропортах продаются все эти книги по менеджменту с соблазнительными заголовками вроде «Три шага к победе» или «Работающие методы управления».

Но не существует таких методов управления, которые подошли бы всем. Люди разные. Обстоятельства меняются. Компании и экономика проходят через разные стадии и циклы. Конкуренция влияет на бизнес, приходится подстраиваться под нее. Если руководитель хочет, чтобы команда приспособилась к такому положению вещей, он должен начать с себя.

Концепция «единственного верного способа» принадлежит Полу Херси и Кену Бланшару (1969). Около 50 лет назад они создали идею ситуационного лидерства – наиболее адаптивный и гибкий способ постановки задачи руководством.

Работники в разной степени нуждаются в указаниях и поддержке. Херси и Бланшар утверждали, что в зависимости от того, с кем и когда начальник имеет дело, ему требуется четыре различных стиля поведения.

Первоначально, начиная работу над заданием или проектом, команда нуждается в указаниях – здесь понадобится «директивный стиль». Когда суть задачи станет понятна подчиненным, начальник должен будет лишь время от времени давать советы и следить за выполнением работы – на этом этапе потребуются «наставнический стиль».

По мере вовлечения все больше членов команды станут принимать решения самостоятельно, к тому времени она будет работать практически автономно, даже если начальник дает какие-то подсказки и помогает, – это «поддерживающий стиль». Когда же команда полностью возьмет на себя ответственность за работу и сможет обходиться без указаний, а со стороны руководителя будет достаточно лишь заинтересованности и какой-никакой поддержки, тогда наступает время для «делегированного стиля».

Психолог Роб Дэвис в разговоре с нами в шутку сравнил эту концепцию с сокращенным описанием правил игры в гольф. Есть всего четыре различных способа ударить по мя-

чу: нанести сильный удар, короткий удар, удар по мячу, лежащему в траве, или удар по мячу на песке. Любители гольфа возразят, что игра предполагает гораздо больше разнообразия и меньше линейного прогресса.

То же самое и с менеджментом. Единый формат или стиль управления не подойдет ко всем ситуациям. Так что Роб Гоффи и Гэрет Джонс, авторы книги «Почему люди должны следовать за вами?»<sup>1</sup>, правы, когда утверждают, что простая инструкция «будь собой» – плохой совет для босса с амбициями. Они уточняют: «А еще имей навык». Вам понадобится то, что они называют «навыком восприятия ситуации», чтобы решить, как и до какой степени вам нужно вмешаться в ту или иную ситуацию (см. Миф 28).

---

<sup>1</sup> Гоффи Р., Джонс Г. Почему люди должны следовать за вами? Книга о том, что значит быть истинным лидером. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008.

# Хорошие и плохие модели поведения

Почему же мы так носимся с мыслью, будто лишь один тип лидера или администратора способен стать лучшим раз и навсегда, а всем прочим только и остается, что подражать ему? Отчасти такая мысль привлекает своей простотой, ведь вы уже знаете «все, что вам нужно знать» (но вам также следует помнить высказывание, приписываемое американскому журналисту Генри Луису Менкену: «Для любой сложной проблемы всегда легко найти решение – простое, достижимое и неправильное»).

Как утверждает Фил Розенцвейг, профессор Международного института управленческого развития в Лозанне, в книге «Эффект ореола»<sup>2</sup>, компании рассказывают сотрудникам и остальному миру мифы или просто истории о том, как они достигли успеха, журналисты и бизнес-эксперты распространяют их и подкрепляют своим авторитетом – а мы склонны в это все верить.

Например, все считают того или иного руководителя образцовым лидером с уникальным стилем управления и подходом к администрированию. Нам говорят: «Подражайте сэру Терри Лихи, Стиву Джобсу или Лу Герстнеру, и все будет хорошо». Но это плохой совет.

---

<sup>2</sup> Розенцвейг Ф. Эффект ореола... и другие восемь иллюзий, вводящие менеджеров в заблуждение. – СПб.: BestBusinessBooks, 2008.

Лидеры и компании остаются успешными недолго, лишь какое-то ограниченное время. Нет вечных побед, как нет и единого эффективного подхода к управлению, который всегда будет работать. На самом деле временный успех часто приводит компании к ошибочной мысли о том, что у них нет повода менять что-то в своей деятельности. Сегодня сеть магазинов Tesco – доминирующий игрок на рынке<sup>3</sup>, но ей пришлось полностью пересмотреть способ ведения дел, хотя несколько лет назад компания и ее руководство считались безупречными.

Основная идея книги Джима Коллинза «От хорошего к великому»<sup>4</sup> заключается не в том, что компании, которые автор приводит в пример, разработали секрет вечного успеха, – а в том, что в конкретный период времени они внедрили важные изменения и те привели их к успеху.

Как сказала нам в интервью Ив Пул (см. приложение 2), лидерство не вечно. «Это ремесленный навык, и он требует повседневной практики... Исследовательская работа, которую я проделала, говорит о том, что настоящие лидеры знают об этом и постоянно ищут возможность улучшить свои навыки, чтобы поддерживать себя в форме». Доктор Пул называет такой процесс огранкой лидера.

---

<sup>3</sup> Tesco – крупнейшая сеть розничной торговли в Великобритании и третья по величине в мире. – *Здесь и далее, кроме особо оговоренных случаев, прим. ред.*

<sup>4</sup> Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

«Огранка лидера... [это способы постижения лидерства] либо через еженедельные упражнения, либо через поиск и прохождение ряда критических ситуаций, которые позволят закрепить изученное и гарантируют способность последовательно и устойчиво работать в состоянии стресса в будущем, – утверждает Ив Пул. – Я говорю о том, что надо действовать сознательно и ответственно, а не плыть по течению, что надо развивать характер и мышечную память – в будущем это позволит вам быть лидером в самых разных ситуациях».

## «Почему вы должны быть как я»

Знаменитая мысль Толстого о семьях – о том, что все счастливые семьи похожи друг на друга, а каждая несчастливая семья несчастлива по-своему, – не имеет отношения к бизнесу. Счастливые компании уникальны. Вот почему не существует правильного способа руководства, подходящего всем. Бывший управляющий партнер McKinsey Иэн Дэвис в беседе с авторами этой книги однажды верно заметил: «Все обобщения, касающиеся бизнеса, – неправильны». Если учесть, сколько компаний его фирма изучила за прошедшие годы, то сказанное представляется полезным (и притом бесплатным) советом. Вам придется как следует разобраться, в какой ситуации вы сейчас находитесь, и действовать соответственно ей.

Иэну Дэвису принадлежит еще одно остроумное высказывание – по поводу того, что не так с грудями всех этих книг в аэропортах<sup>5</sup>, обещающих раскрыть секреты звезд бизнеса. Независимо от заголовков истинный смысл такого рода литературы: «Почему вы должны быть как я». Но сколько бы черных водолазок вы ни купили, вам никогда не стать Стивом Джобсом. Не старайтесь подражать всем этим людям. Будьте собой. Это все, что вам надо.

---

<sup>5</sup> Но, конечно же, если вы купили эту книгу в аэропорту – спасибо! – *Прим. авт.*

# Миф 2

## Быть начальником сложно

*Эгоистичные заявления о тяжелом бремени лидера занижают те нагрузки, которые приходится выносить остальным работникам.*

Многие руководители утверждают, будто самое тяжелое, что им приходилось делать, – это сокращение штата. Не позволяйте обмануть себя, скорее всего, они говорят не то, что думают. В мире, где люди стали просто числами, а главные вопросы на повестке дня – экономия средств и эффективность, мысль о том, что генеральный директор боится увольнять сотрудников, кажется странной. Реструктуризация и сокращения – это обычное дело, иногда неизбежное. Можно лишь посочувствовать тем, кто принимает такие решения.

Руководителю приходится легче, когда подчиненные понимают, насколько сложно быть боссом. На нем лежит вся ответственность, это правда. Его зарплата в разы выше, чем у рядовых сотрудников, но, если в компании что-то идет не так, все винят руководителя. На кону стоит его репутация.

Впрочем, в некоторых ситуациях быть начальником не так уж и плохо. Один звонок – и помощь вам обеспечена. Причем речь идет не только о персональном секретаре. Коллеги тоже рады подставить плечо, ведь их карьера зависит от

мнения, которое у вас о них сложится.

У вас нет никаких проблем с перемещениями: вы путешествуете с комфортом, останавливаясь в шикарных отелях. Вас всегда внимательно слушают. Вы начинаете и заканчиваете рабочие встречи, вы подводите итоги. Вы имеете право выбирать, какие задачи возьмете на себя, а какие делегируете подчиненным. У вас больше свободы, чем у кого бы то ни было в компании.

# **Трудно приходится не только начальникам**

Сэр Майкл Мармот в ходе Уайтхолльского исследования (Whitehall studies, 1991) – длительного наблюдения за здоровьем и благополучием государственных служащих – обнаружил, что рядовые сотрудники сталкиваются с наибольшим стрессом и чаще страдают от серьезных проблем со здоровьем.

Исследование показало, что люди, от которых мало что зависит в работе, в четыре раза чаще умирают от сердечных приступов, чем те, кто способен влиять на происходящее в рабочем пространстве. А еще первые чаще страдают от других заболеваний, связанных со стрессом, например от рака, инфарктов и желудочно-кишечных заболеваний.

Это значит, что на самом деле трудно не руководству – трудно остальным. «К начальнику предъявляют много требований, – пишет Мармот. – Но начальник обладает высоким уровнем контроля. А вот что на самом деле тяжело – так это большое количество требований в сочетании с низким уровнем контроля». У младшего персонала меньше связей, так что и повлиять на ситуацию этим сотрудникам сложнее.

На рынке труда все заметнее становится разграничение: обычно есть небольшое количество вакансий руководителей с действительно хорошей и высокооплачиваемой работой,

умеренное (но ограниченное) число рабочих мест в среднем звене и сколько угодно ненадежной и плохо оплачиваемой работы на низовых должностях. Вот там-то людям и приходится по-настоящему трудно.

# Вернитесь к реальности

Профессор бизнес-школы INSEAD Манфред Кетс де Врис в своей книге «Лидер на кушетке»<sup>6</sup> процитировал одного генерального директора, который признался за дверьми конференц-зала: «Каждый день, когда я вхожу в офис, я могу сделать жизнь моих десяти тысяч подчиненных или невыносимой, или приятной. И то и другое одинаково просто».

По крайней мере это честное заявление. И оно подтверждает, что в поисках настоящих проблем стоит заглянуть на производство или к менеджерам среднего звена, а в тихих конференц-залах, угловых кабинетах и коридорах власти их нет.

Понимание этого должно изменить подход каждого руководителя и администратора. Сколько самостоятельности и свободы действий вы предоставляете своим людям? Надо ли им спрашивать разрешения, чтобы взяться даже за самую простую задачу?

Сознаете ли вы, в каком напряжении находятся ваши подчиненные? Например, известен ли вам тот факт, что там, где они работают, ресурсы могут быть ограничены, а у руководства с этим вопросом дела обстоят намного лучше? Откровенно говоря, ваших младших коллег заставляют нерв-

---

<sup>6</sup> Кетс де Врис М. Лидер на кушетке. Клинический подход к изменению людей и организаций. – СПб.: BestBusinessBooks, 2008.

ничать в том числе и низкие зарплаты. Вы догадываетесь, как они смотрят на повседневные расходы? Знаете ли вы, каково это – ехать в переполненном общественном транспорте в час пик? На лимузине с водителем – совсем другое дело.

# Чувство превосходства

Когда оплата и условия труда «суперменеджеров» улучшились, много кто остался за бортом, и не только в финансовом плане – как это описал Томас Пикетти в своей работе «Капитал в XXI веке»<sup>7</sup>. Случившееся имело драматические политические последствия, такие как выход Великобритании из Евросоюза, победа Дональда Трампа на выборах и рост влияния популистских партий по всей Европе и за ее пределами. Деловые люди могут неодобрительно смотреть на эти события, но отчасти они были спровоцированы именно теми руководителями, которые, несмотря на прекрасную заработную плату и условия труда, считают себя непонятыми и недооцененными.

Руководители ждут личного поощрения и особого отношения к своей персоне. Они верят в собственную уникальность и талант, чувствуют свое превосходство. Слишком большая заработная плата – только одно из доказательств этого, но, без сомнения, самое убедительное. Вера в то, что вы стоите в разы больше, чем любой средний сотрудник, много говорит о вас и об этике всей компании. Как заявил представитель одной компании, некогда побывавшей в списке FTSE 100<sup>8</sup>: «Мы выигрываем в лотерею каждый год». Зву-

---

<sup>7</sup> Пикетти Т. Капитал в XXI веке. – М.: Ad Marginem, 2016.

<sup>8</sup> Ведущий индекс Британской фондовой биржи. Рассчитывается по акциям

чит неплохо, да?

Если вы действительно думаете, что быть начальником сложно, попробуйте себя в роли собственного подчиненного.

# Миф 3

## Сверхурочная работа – залог успеха

*Вы тратите много времени на работу? Вам надо остановиться и попробовать просто жить. Восстановите баланс между работой и жизнью.*

Некоторые боссы считают, что подчиненные должны подстраивать свой график под них. Должны рано появляться в офисе и засиживаться допоздна. Но такой режим работы – не то, чему следует подражать. Если кто-то находится на рабочем месте, но при этом непродуктивен, толку от него не будет. А запугивать людей штрафами – совсем плохая идея. Не надо так.

С этой проблемой знакомы не только англосаксы. Японцы даже придумали слово «кароси», которое означает «смерть от трудового переутомления». У них тоже есть сложности со сверхурочной работой. Правительственная комиссия рекомендовала ограничить переработки 100 часами в месяц и 720 в год. Но японцам трудно снизить свои показатели даже до такого огромного числа. А вот в Германии работа допоздна расценивается как свидетельство того, что сотрудник просто неэффективен. Там не гордятся часами, проведенными

ми в офисе после окончания рабочего дня, – наоборот, этого стыдятся.

Производительность труда в Великобритании по-прежнему падает. Значит, сверхурочная работа не приносит пользы. Британцы на 20 % менее продуктивны, чем французы, потому продолжают работать по пятницам, когда те уже отдыхают. Как вы думаете, это показатель успеха? (Подсказка: нет.)

# Почему вы не хотите идти домой

Поддержка культуры трудоголиков не решит проблем с производительностью труда. К тому же сверхурочная работа плохо сказывается на психике. В 2015 году компания Lansons провела анкетирование 2000 британских трудящихся. Исследование показало, что большинство опрошенных выполняют сверхурочную неоплачиваемую работу, а 61 % людей заявили, что их рабочий день регулярно превышает время, указанное в трудовом договоре. В 2017-м Британский конгресс тред-юнионов подсчитал, что за прошедший год подданные Соединенного Королевства переработали на 2,1 млн неоплаченных часов, в среднем один человек недополучил 6000 фунтов, а общая сумма составила около 34 млн фунтов. Но если мы так усиленно работаем, почему же мы не становимся продуктивнее? Низкая производительность труда означает, что люди не получают столько, сколько могли бы. Они тратят время, но не достигают результатов.

Мы постоянно трудимся сверхурочно, ставя под угрозу свое здоровье и благополучие. Мы устаем и теряем способность креативно мыслить и решать проблемы. Это отрицательно сказывается на работе. Мы попадаем в замкнутый круг. Многие из нас, стремясь компенсировать низкую производительность, увеличивают рабочий день еще на несколько часов, что ведет только к росту напряжения, более частым

ошибкам, неверным решениям и худшим результатам. А еще под угрозой оказывается наша семейная жизнь.

# Здоровье – вот настоящее богатство

В прошлом основными причинами длительных отгулов были боли в спине и другие проблемы опорно-двигательного аппарата. Сегодня это стресс, депрессия и тревожные расстройства. Работники, подверженные таким недугам, не справляются со своими обязанностями.

Согласно опросу «Британия на работе» (Britain at Work), 30 % респондентов не хватает времени на то, чтобы выполнять задания качественно, а 18 % ответили, что чаще всего чувствуют себя слишком уставшими, чтобы трудиться на совесть. Великобритания увязла в традиции сверхурочной работы и в низкой продуктивности. Мы верим, что, если будем выкладываться на пределе возможностей, это поможет нам предотвратить спад эффективности. Но если мы действительно хотим стать продуктивнее, нам необходимо изменить привычки и осознать, что сверхурочная работа вредит здоровью и производительности.

Подумайте, так ли вам необходимы эти конференции? А командировки, из-за которых вы все реже появляетесь дома? Неужели вечера и выходные можно занять лишь работой? Вот какие вопросы должен задавать себе менеджер.

# Меняйте традиции

Если мы хотим изменить поведение людей, мы должны убедить их в том, что сверхурочная работа – это плохо. Убедить всех сотрудников. Вот почему необходимо нанимать тех менеджеров, которые умеют вести за собой и подавать пример. Очень часто мы видим на руководящих должностях людей, не подходящих для этой работы. Причина кроется в том, что при найме сотрудников компании в первую очередь обращают внимание не на человеческие качества, а на профессиональные навыки и заслуги на прошлой работе (не догадываясь о том, какой беспорядок этот человек оставил после себя). Обращайте внимание на умение кандидата вести за собой людей и ладить с ними.

Великобритания нуждается в руководителях, способных говорить с подчиненными на понятном им языке, выстраивать доверительные отношения, развивать гибкость мышления и давать выполнимые объемы работы с разумными сроками.

Многие управленцы сталкиваются со сложностями, когда обнаруживают, что на работу подчиненного влияет его личная жизнь. Большинство менеджеров не обучены говорить о депрессиях, тревогах и проблемах дома и в коллективе. Это умение нужно совершенствовать.

Руководство компаний должно быть уверено, что мене-

джеры справляются с подобными беседами, и при найме сотрудников ставить в приоритет их человеческие качества. Пока такого не случится, Великобритания не увидит существенного улучшения продуктивности своих граждан. Создание нации трудоголиков здесь не поможет, это только подорвет здоровье людей. Как выразился Вуди Аллен: «Я не хочу достичь бессмертия благодаря моим работам, я хочу достичь его, не умерев».

## **«Расскажите мне, какие у вас планы на вашу драгоценную жизнь»**

Нет необходимости повторять фразы, которые люди обычно произносят на смертном одре. Идея ясна, но на деле очень трудно так жить. Всему виной деньги. Хотя, конечно, можно попытаться избежать ловушки ненавистной работы, которая не приносит ничего, кроме денег. Кажется, многие люди младше сорока лет это уже осознали. Они видели родительские ошибки и не хотят их повторять.

Работа важна. Она привносит в жизнь дисциплину, смысл, финансовую стабильность. Но люди хотят не просто зарабатывать, но и делать при этом что-то полезное. Задача руководителей и администраторов заключается в том, чтобы показать, что переработки – это скорее вред, чем благо. Иногда лучшее, что вы можете сделать для себя и своей работы, – пойти домой.

Эта глава – перепечатка статьи, вышедшей в *HR Magazine* в октябре 2015 года. Мы помещаем ее здесь с любезного разрешения редакции журнала.

# Миф 4

## Волнения и сомнения – не для босса

*Джон Уэйн<sup>9</sup> умер. На дворе XXI век. Сегодня босс имеет право просить о помощи, быть в чем-то неуверенным, делиться проблемами. Это нормально.*

В октябре 1980 года Маргарет Тэтчер, лидер консерваторов и уже полгода как премьер-министр Великобритании, оказавшись под серьезным политическим давлением, вышла на ежегодную конференцию своей партии в Брайтоне. В то время быстро росла безработица, а инфляция измерялась двузначными числами. Правление Тэтчер было непопулярным, и многие ожидали от нее смены курса и смягчения политики.

Но она сказала следующее: «Тем, кто ждет, затаив дыхание, любимую журналистами фразу “поворот на 180 градусов”, я могу сказать лишь одно. Поворачивайте, если хотите. Леди развернуть себя не позволит!»<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Джон Уэйн (1907–1979) – американский актер, снимавшийся в вестернах. Играл героических персонажей и в реальной жизни был активным и решительным человеком.

<sup>10</sup> В этом высказывании Маргарет Тэтчер использовала игру слов: «U

Делегаты и представители СМИ были в восторге. Фраза настолько прочно вошла в лексикон, что даже сейчас, без малого 40 лет спустя, идея выполнить «поворот на 180 градусов» (или, как говорят в США, «сальто назад») по-прежнему считается политической катастрофой. Этого просто нельзя делать. Лидеры должны быть сильными и решительными. Они не меняют своего мнения.

Маргарет Тэтчер, первая женщина, избранная на должность премьер-министра Великобритании, была заметной фигурой. Одобряете вы ее достижения или нет, но место в истории ей гарантировано. Однако ее знаменитая фраза, осуждающая «поворот на 180 градусов», оказала сильное влияние на сферу управления. Это один из наиболее стойких мифов менеджмента: независимо от ситуации будь во всеоружии. Не показывай слабости и сомнений и при любых обстоятельствах готовься к драке. Ни шагу назад! Если ты повернешь на 180 градусов, то станешь... неудачником.

Но эта максима даже близко не описывает реальную политику Маргарет Тэтчер. Да, она успешно подавила забастовки шахтеров в 1984–1985 годах, но фактически отказалась от противостояния с ними тремя годами ранее – тогда-то у профсоюза и появились шансы. Она жестко высказывалась на публике, но смягчала свою позицию, когда вела переговоры наедине. Таков реальный мир. Но мифы тут очень популярны и живучи.

---

turn» («поворот на 180 градусов») и «you turn» («поворачивайте»).

## **Быть мачо – не очень**

Устаревшие представления о способах управления продолжают наносить ущерб экономическим показателям. Кто-то скажет, что заявления о крахе командного стиля управления – это клише, но он действительно уже давно умирает. Руководители до сих пор предпочитают доминировать в коллективе и предъявлять жесткие контрпродуктивные требования к персоналу. Опрос более 3500 менеджеров, проведенный Королевским институтом персонала и развития, показал, что 29 % респондентов нарушают свои принципы ради текущих нужд компании. А 20 % заявили, что им приходится жертвовать принципами, подстраиваясь под начальника.

Преимущество более открытого и всеобъемлющего стиля управления перед суровым и диктаторским объясняется просто. Когда миллионы людей нанимали для выполнения относительно несложных и повторяющихся задач в условиях производственной экономики, работа менеджеров заключалась лишь в достижении плановых показателей. Им было достаточно научной организации управления Фредерика Тейлора, базирующейся на показателях эффективности процесса и их анализе.

Сейчас, когда большую часть современной развитой экономики составляют услуги (в Великобритании это около

80 %), человеческий фактор стал более важен. Мы нуждаемся в людях, способных мыслить и чутко и творчески реагировать на желания клиентов. Нельзя постоянно запугивать сотрудников. Так что менеджеры тоже должны быть более гуманными – то есть открытыми, общительными, а временами даже и сомневающимися. Но не безупречными.

Профессор Генри Минцберг (см. приложение 3) пояснил: «Менеджмент... это старое доброе взаимодействие между коллегами. Ничего необычного, ничего сложного. Это просто люди, которым не все равно, которые любят свою работу и знают, что происходит вокруг. Они сочувствуют другим людям, а не “человеческим ресурсам”... Знаете, когда вы видите, как человек занимается работой, к которой у него есть склонность, – вы понимаете, что это самая естественная вещь в мире».

# Имя всем – непостоянство

Психолог Дэниел Гоулман в середине 1990-х популяризировал термин «эмоциональный интеллект». Его можно понимать по-разному, но, по сути, он представляет собой умение сознавать свои и чужие эмоциональные реакции и работать с ними. Это значит, например, признать, что у вас нет своего мнения, когда вы просто не можете решить, какое указание дать команде.

В книге «Почему люди должны следовать за вами?» Роберт Гоффи и Гэрет Джонс утверждают, что попытки быть человеком, который не знает сомнений, вводят других в заблуждение. «Лидеры должны позволить себе обнажать свои слабости, – пишут они. – Показывая свою уязвимость, они делают себя открытыми и демонстрируют человеческие качества».

# Слабые результаты сильных людей

По всему миру бразды правления держат сильные мужчины: Трамп в США, Путин в России, Эрдоган в Турции, Си Цзиньпин в Китае, Дутерте на Филиппинах. Они все время удивляют своих сторонников и заставляют оппонентов трепетать от страха. Но насколько хорошо они справляются со своей работой? Какие долговременные проблемы создают? В каком состоянии будут страны после их ухода? Мы бы вынесли неверный урок из их очевидно временного успеха, если бы заявили, что стиль и методы руководства этих людей следует копировать менеджерам обычных компаний.

Даже госпожа Тэтчер, доминировавшая в Великобритании на протяжении многих лет, закончила свое правление довольно жалко, и ее наследие все еще оценивается противоречиво. После ухода Тэтчер Консервативная партия распалась и фактически оставалась не у дел на протяжении 13 лет. Только в 2015 году она вновь собрала большинство голосов – через 23 года после предыдущей большой победы.

## Клинт, а не Маргарет

Если нам нужен пример для подражания, Голливуд предлагает кое-что получше реального мира политики. Клинт Иствуд в роли Грязного Гарри – инспектора Гарри Каллахана из отдела убийств полиции Сан-Франциско – дает нам дельным совет в фильме «Высшая сила» (1973).

Гарри сохраняет хладнокровие, когда борется с взятками и мошенничеством. Он оказывается хитрее, чем враг, который когда-то обставил его. Гарри побеждает. И что же он говорит о поверженном противнике? «Человек должен знать предел своих возможностей».

Он прав. Не пытайтесь казаться тем, кем не являетесь. Не делайте вид, что у вас нет сомнений. Менять мнение или курс, когда ситуация того требует, – нормально. Вы даже можете попросить о помощи. Это не будет слабостью. Это самая настоящая сила.

# Миф 5

## Наверху одиноко

*Вас назначили главным – пришло время налаживать контакты, а не прятаться.*

«Никому не верь, друг мой, никому! – так Ирод Агриппа наставлял молодого Клавдия (будущего императора) в адаптации романа Роберта Грейвса<sup>11</sup> для BBC (режиссер Герберт Уайз, 1976). – Ни самому благодарному вольноотпущеннику. Ни самому близкому другу. Ни самому дорогому ребенку. Ни жене. Никому не верь!»

Люди, считающие жизнь и работу соревнованиями, в которых успех возможен только за счет ущерба, нанесенного другим, вероятно, найдут этот совет убедительным. Компании с низким уровнем доверия в коллективе, где каждый сам за себя, несомненно, существуют.

Но такая рабочая атмосфера неэффективна. Вы тратите слишком много времени, играя в политику и оглядываясь. Вы не знаете, на кого из коллег действительно можете положиться. Недостаток доверия увеличивает стоимость ведения бизнеса, как доказал Оливер Уильямсон (лауреат Нобелевской премии по экономике 2009 года).

---

<sup>11</sup> Грейвс Р. Я, Клавдий. – СПб.: Азбука, 2016.

Здесь нет никакого противоречия, все просто для понимания. И все же один из самых устойчивых мифов в сфере управления – это то, что лидер должен быть одиноким. Говорят, что важные решения принимаются единолично. Вы не можете доверять людям, потому что не знаете, будут ли они уважать ваше доверие. А вдруг они решат вам помешать? Рассказывайте им как можно меньше. Знание – сила. Эта нестабильность положения наверху хорошо отражена в старой шутке о планировании кадровых перестановок: добравшись до вершины, найдите самых младших и самых старших сотрудников – ваших наиболее вероятных преемников – и избавьтесь от них.

## Только одиночки

Боссы не должны принимать важные решения самостоятельно. Идеи следует обсуждать и проверять перед реализацией. Это не просто правила корпоративного управления, это здравый смысл. Питер Друкер сказал, что нельзя достигнуть согласия, пока не возникло расхождение мнений. Другими словами, перед тем как двигаться дальше, все должны высказать свои соображения и подискутировать. Такое трудно проделать в одиночку, внутри собственной головы, не обсуждая вопрос ни с кем другим. Миф об одиноком лидере, который принимает решения без консультаций с коллегами, давно устарел и нуждается в пересмотре.

Партнерства – юридические, бухгалтерские и консалтинговые фирмы – иногда можно поставить в пример лидерам-одиночкам. Партнерам требуется больше времени, чтобы достичь согласованного решения, поскольку здесь обычно проводят повторные обсуждения. Но если партнеры приняли решение и взяли на себя ответственность за будущие проблемы, скорее всего они все сделают правильно. После спада, последовавшего за глобальным финансовым кризисом 2008 года, такие ныне успешные партнерства, как юридическая фирма Allen & Overly и John Lewis Partnership, столкнулись с необходимостью увольнений. Оба провели процедуру с минимумом суеты и вреда для бизнеса отчасти

благодаря консультативному характеру управления, принятого в этих двух столь разных компаниях. Решения были жесткими, но принимались они не одним человеком – свой вклад внесли многие.

Лора Эмпсон, профессор Бизнес-школы имени Джона Касса в Лондоне и эксперт по фирмам, занимающимся профессиональными услугами, добавляет: «Если вы думаете, что наверху одиноко, значит, вы делаете что-то не так» (интервью с Лорой Эмпсон см. в приложении 5).

# Верь мне

Лекарство от одиночества – доверие. Люди не смогут доказать вам, что заслуживают вашего доверия, если сначала вы не покажете, что доверяете им. Вы должны доверять, чтобы получить доверие в ответ. Вам надо рискнуть, чтобы вырваться из ловушки одиночества.

К тому же вы должны искать людей, мнение которых отличается от вашего. Один из способов стать одиноким – общаться с теми, кто во всем согласен с вами. Но так нельзя почувствовать себя частью чего-то большего. Это приведет только к переутомлению и отсутствию идей. Обращайтесь к другим, искренне стремитесь к тем, кто не похож на вас, кто привнесет в разговор что-то новое. Замыкаться на самом себе опасно. Но еще хуже врать себе и другим, показывая, что вы открыты для любых предложений, в то время как на самом деле вы ждете только поддакивания.

# Командный вид спорта

Управление – командный вид спорта. Для победы вам нужны другие люди. Это работает и в реальном спортивном мире. Даже те звезды, которые, как нам кажется, сами добиваются своих целей, обычно зависят от других людей. Теннисисты всегда смотрят на своих наставников и сопровождающих (физиотерапевтов, фитнес-тренеров, диетологов и психологов). Гольфисты разговаривают со своими кэдди<sup>12</sup> в течение игры. В спорте никто не должен чувствовать себя одиноким. И то же самое можно сказать о менеджерах.

Осознайте это – и многое в сфере управления людьми станет для вас понятнее. Вы – не сами по себе. Вам есть к кому обратиться за помощью. Вы можете и должны бросать вызов своему мышлению, выслушивая мнения других людей. Не пытайтесь самостоятельно ответить на все вопросы.

Даже настоящая звезда Уолл-стрит Джейми Даймон из JPMorgan говорит, что ему нужны советы и поддержка доверенных коллег. На мероприятии в Гарвардской школе бизнеса несколько лет назад он говорил о своем взгляде на лидерство и коснулся разрушения мифов.

«Вам говорят, что у вас всегда должен быть хотя бы один близкий коллега, который скажет вам правду, – заявил Даймон. – Но если из десяти коллег всего один говорит вам прав-

---

<sup>12</sup> Кэдди – помощник игрока в гольфе, который носит клюшки и дает советы.

ду, то девять остальных вы должны уволить!»»

Если наверху вы чувствуете себя одиноким, значит, вы что-то делаете неправильно. Откройте дверь, выйдите из офиса, поговорите с сотрудниками, обратитесь к ним за помощью и советами. Будьте ближе к людям, если хотите стать хорошим боссом.

# Миф 6

## Вы должны быть самым смышленным парнем в комнате

*Чтобы добиться успеха в работе, важнее не быть самым умным, а нанять хороших людей и доверять им.*

Иногда можно услышать, как босс кричит в ответ на критику: «Хорошо, если ты такой умный, давай попробуй поработать на моем месте!» Такого рода фразы подразумевают, что человек, занимающий самую высокую должность, непременно самый умный. Лидеры получают большие деньги за свой ум. Но это вовсе не так. Неправильно считать, что все интеллектуальные ресурсы сосредоточены на самых высоких должностях. Если менеджер хочет поступать действительно по-умному, ему следует распознавать таланты сотрудников и передавать им как можно больше соответствующей работы.

Руководители часто считают, что лучшие идеи рождаются наверху. Слово «стратегия» происходит от греческого слова «полководец» (см. Миф 19). А раз так, то становится понятно, почему некоторые руководители постоянно испытывают стресс: они же должны быть источником идей! Для сотрудников так даже легче, можно просто упасть в кресло и ждать

указаний сверху.

Но по-настоящему умный лидер признаёт, что он не самый умный человек. Это требует проявления скромности – не самого популярного качества среди управленцев, ведь деловых людей обычно изображают совсем по-другому. Однако успех придет, только если в работе будут задействованы способности каждого сотрудника.

# Знать, что вы не знаете

Основатель и генеральный директор Amazon Джефф Безос в своем письме к акционерам в 2017 году рассказал об ориентированности компании на технологии и потребителей, что в конечном итоге и помогло ей добиться выдающихся успехов. Безос – довольно смысленый парень. Но он не претендует на то, чтобы разбираться во всем, или быть всезнающим, или обладать правом единолично принимать любое серьезное решение.

Безос подчеркнул важность дисциплины в том, что касается последнего пункта. «Большинство решений следует принимать, когда у вас на руках около 70 % нужной информации, – написал он. – Если вы ждете, когда ее количество дойдет до 90 %, то в большинстве случаев вы медлите». Итак, первый момент: вы не можете все знать, и не имеет значения, насколько умным вы себя считаете. Иногда вам просто нужно принять решение и, если окажется, что оно было не очень хорошим, признать ошибку и сделать по-другому.

После этого замечания Безос продолжил увлекательную мысль о том, как принимать решения по их достоинствам, не позволяя все загубить корпоративной иерархии или уважительному отношению к кому бы то ни было.

# Не соглашайся, но позволяй делать

Джефф Безос советует: «Используйте фразу “не согласен, но сделаю”. Она экономит вам кучу времени. Если вы уверены в чем-то, но у вас с коллегами нет консенсуса, скажите: “Послушайте, я знаю, что мы не сходимся по этому вопросу, но вы могли бы рискнуть? Пусть не согласиться, но сделать?” Обычно в такой ситуации никто не уверен в правильном решении, так что, скорее всего, вы получите согласие.

Это должно работать в обе стороны. Если вы начальник, вам тоже следует так делать. Я постоянно с кем-то не соглашаюсь, но делаю, как мне говорят. Недавно мы дали зеленый свет одному сериалу Amazon Studios. Я высказал свою точку зрения команде: “Не факт, что это будет достаточно интересно, процесс сложен в производстве, бизнес-условия не слишком хорошие, а между тем у нас есть куча других проектов”. У сотрудников было совершенно иное мнение, и они хотели попробовать. Я тут же ответил: “Я не согласен, но давайте попробуем. Надеюсь, что этот сериал получит больше просмотров, чем все, что мы делали раньше”. Представьте, насколько медленнее оказался бы цикл принятия решения, если бы команде пришлось убеждать меня, вместо того чтобы просто получить мое разрешение.

# 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.