

# СОДЕРЖАНИЕ

<b>Предисловие</b> .....	7
<b>Введение</b> .....	11
<b>1.</b> Закройте открытую дверь.....	15
<b>2.</b> Отключите смартфон.....	39
<b>3.</b> Откажитесь от регламентов и правил.....	59
<b>4.</b> Располагайте к себе, не стараясь понравиться.....	89
<b>5.</b> Руководите с любовью.....	105
<b>6.</b> Заполните календарь.....	127
<b>7.</b> Выделяйте любимчиков.....	149
<b>8.</b> Ничего не утаивайте (даже суммы зарплат).....	171
<b>9.</b> Показывайте свои слабые стороны.....	199
<b>10.</b> Лидерство — не вопрос выбора.....	221
<b>Заключение</b> .....	235
<b>Ресурсы</b> .....	239
<b>О LEADX</b> .....	241
<b>Благодарности</b> .....	243
<b>Источники цитат</b> .....	247



## ПРЕДИСЛОВИЕ

Один из выпусков популярной серии комиксов про Дилберта начинается с того, что начальник главного героя передает подчиненным точку зрения высшего руководства по поводу причин низкой прибыли компании. Дилберт недоуменно спрашивает: «То есть они говорят, что прибыль выросла благодаря блестящему руководству, но упала из-за плохой ситуации в экономике?» На это его начальник отвечает: «Такие совещания заканчивались бы быстрее, если бы ты не вставал».

Разумеется, выдающееся руководство — вещь, трудно поддающаяся точному определению. Люди обычно понимают, что работают с выдающимся лидером, но даже в этих случаях им подчас бывает трудно сформулировать, что именно делает их руководителя таким эффективным. Выдающееся лидерство — динамика, в которой сливается воедино целый ряд навыков.

Критические ситуации зачастую требуют от выдающихся руководителей поступать вопреки общепринятой логике. Это как раз то, о чем пишет Кевин Круз. Он умеет подмечать, когда руководители начинают путаться в трех соснах и тащат за собой всех остальных, и предлагать простые шаги, которые может предпринять любой руководитель, желающий изменить к лучшему свою работу. В этом и заключается прелесть

прекрасной (и остроактуальной) книги, которую вы держите в руках.

Слышать сетования руководителей на уход из вверенных им организаций лучших сотрудников приходится невероятно часто. Это отнюдь не беспричинное нытье — мало что наносит компаниям такой же урон и обходится столь же дорого, как потеря ценных кадров.

Лидеры готовы списывать текучку на что угодно, полностью игнорируя суть проблемы: люди уходят не с работы, они уходят от начальников. Большинство руководителей движут самые добрые намерения, однако очень часто то, что, казалось бы, положено делать лидеру, на самом деле реально деморализует людей.

В организациях понимают, насколько важно иметь вовлеченных и мотивированных сотрудников, но в большинстве случаев ответственность за это не возлагается на их лидеров в полной мере. И тогда начинаются проблемы с финансовым результатом. Исследование, проведенное Калифорнийским университетом, показало, что мотивированные сотрудники на 31% результативнее, продают на 37% больше и в три раза креативнее по сравнению с немотивированными. По данным опроса, проведенного Советом по корпоративному руководству среди более чем 50 000 человек, вероятность ухода мотивированных сотрудников ниже на 87%.

Опросы Gallup показывают, что мотивация сотрудников на целых 70% зависит от непосредственного начальника; кроме того, 70% сотрудников не считают себя увлеченными работой. Потенциал налицо.

Лидерство — искусство убеждать, мотивировать людей совершать, казалось бы, невозможное ради достижения всеобщего блага.

Дело не в должности, властных полномочиях или месте человека в иерархии компании. О лидерстве слишком часто говорят применительно к топ-менеджменту. Но топ-менеджмент организации представляет собой не более чем группу наиболее высокопоставленных сотрудников. Умение руководить не появляется автоматически при назначении человека на определенную позицию в штатном расписании. Это возможно, но совершенно не обязательно. Лидером можно быть и вообще без должности — как в своем трудовом коллективе, так и в своем районе или в своей семье.

Лидерство не имеет ничего общего с индивидуальными особенностями характера. У большинства людей слово «лидер» ассоциируется с властными, решительными и харизматичными личностями, историческими персонажами вроде генерала Паттона или президента Линкольна. Но лидерство — не имя прилагательное. Чтобы лидировать, не обязательно быть экстравертом или харизматической личностью. А наделенные харизмой необязательно становятся лидерами.

Лидерство не есть управление. У вас 15 подчиненных и ответственность за финрезультат? Вот и славно, будем надеяться, что вы хороший управленец. Качественный менеджмент необходим. Менеджерам нужно планировать, сравнивать, отслеживать, координировать, решать, нанимать, увольнять и делать массу других вещей. Большую часть времени менеджеры управляют. А лидеры руководят.

Одно только наличие подчиненных не делает человека лидером. И нельзя в мгновение ока сделаться лидером, получив повышение. Истинные лидеры помогают окружающим раскрыть свои лучшие качества. Лидерство говорит об общественной значимости человека, а не о его полномочиях в рамках должностной инструкции.

Поэтому не дожидайтесь очередной должности. Лидерство не есть нечто даруемое со стороны — его заслуживают самостоятельно.

Именно в этом и поможет вам книга, которую вы держите в руках.

*д-р Трэвис Брэдбери,  
автор книги «Эмоциональный интеллект 2.0»*

## ВВЕДЕНИЕ

**Я** знаю о лидерстве две вещи, в которые не верит подавляющее большинство людей.

Первое: лидерство — это сверхспособность.

Второе: почти всегда лидерству учат неправильно.

Недостаток лидерских качеств у меня как у руководителя двух компаний привел обе к краху. А благодаря эффективному лидерству я сумел начать все сначала, построить и успешно продать несколько многомиллионных бизнесов.

Недостаток лидерских качеств у меня как у супруга разрушил мой брак. А как лидер семьи, я, будучи отцом-одиночкой, сумел воспитать троих чудесных детей.

Недостаточно руководя собой, я влачил полусонное существование, набирал лишний вес и погружался в депрессию. Сейчас я бодр, целеустремлен и энергичен прежде всего потому, что сумел стать лидером для себя самого.

Следуя традиционным рекомендациям по менеджменту, вы рискуете погубить или свою карьеру, или семейную жизнь, или и то и другое.

В наши дни от людей требуют больше, притом что бюджеты и штатные расписания сильно урезаны. Нам приходится разбираться с неумолимыми переменами, непрерывным круглосуточным потоком информации и совершенно иными ценностями новых поколений.

Единственная задача этой книги — научить вас, как быть и начальником, с которым хотят работать все, и результативным сотрудником, которого хотел бы иметь в своей команде любой гендиректор. И все это без надрыва, стресса и бесконечного сидения в офисе.

Советы, которые вы прочитаете, основаны на результатах тщательных исследований и моем собственном предпринимательском опыте создания и развития компаний в течение последних трех десятилетий. Эти компании получали награды Inc. 500 за быстрые темпы роста, а также были отмечены как «лучшие места для работы» с точки зрения удовлетворенности сотрудников.

Кроме того, основу для них составили более 200 интервью, проведенных мною с гостями подкаста LEADx Leadership. Я почерпнул практические знания у гуру менеджмента, в том числе у Дэна Пинка, Лиз Уайзмен и Ким Скотт; у таких генеральных директоров, как Джейсон Фрид из Basecamp, Майк Макдермент из FreshBooks и Джим Уайтхерст из Red Hat; у профессиональных военных — командира подводной лодки Дэвида Мэркита, пилота-истребителя Верниса Армора и майора сухопутных войск Джо Байерли и у экспертов по продуктивности, в том числе Джеффа Сандерса и Крейга Баллантайна.

Я создавал Академию LEADx, имея целью предоставить любому желающему возможность бесплатно обучаться лидерству. Я верю в то, что лидерство — величайшая сила добра. Онлайн-курсы, статьи и подкасты LEADx уже помогли людям из 192 стран мира осознать, что лидерство — не вопрос выбора. Исходя из того, что лидерство — это влияние, в своем окружении ежедневно лидирует каждый из нас.

Чтобы получить максимум пользы от этой книги, я советую вам сделать три вещи.



Во-первых, поверьте в невероятное. В каждой из глав будет множество советов, идущих вразрез с устоявшимися представлениями. Ваш внутренний голос будет говорить: «Я никогда так не смогу — в нашей компании такое не получится!» Не обращайтесь внимания. Этот когнитивный диссонанс можно преодолеть, поставив под сомнение свои нынешние подходы к руководству и поочередно применяя новые сверхспособности.

Во-вторых, изучите материалы сайта LEADx ([www.leadx.org](http://www.leadx.org)). Они помогут вам применять новые идеи на работе и дома.

В-третьих, конечно же, книгу нужно внимательно прочитать. Поверьте мне: читая главу за главой и попутно намечая себе план действий, вы очень скоро превратитесь в такого руководителя, которого желали бы себе сами.

*Кевин Круз, Филадельфия, 2019 г.*



**10** мая 2017 г. ведущий телевизионных ток-шоу Стив Харви порвал Всемирную паутину.

Разумеется, не в буквальном смысле. Но и в социальных сетях, и в вечерних новостях люди захлебывались от гнева в связи с «шокирующей», по определению журнала *Variety*, запиской, которую Харви разослал своим сотрудникам. В ней он открытым текстом давал понять, что хочет, чтобы его оставили в покое. В частности, он писал:

**Прошу ознакомиться и принять следующие замечания и правила на пятый сезон моего ток-шоу.**

Никаких совещаний со мной в гримерке. Не заходить, не заглядывать. НИКОМУ.

Не приходите в мою гримерку без приглашения.

Не открывать дверь в мою гримерку. ОТКРО-  
ТЕ ДВЕРЬ — СЧИТАЙТЕ, ЧТО УВОЛЕННЫ.

На входе мои безопасники будут останавливать любого желающего поговорить или увидеться со мной.

Я хочу, чтобы меня немедленно прекратили подкарауливать. Работников телеканала это тоже касается.

Хотите встретиться — договаривайтесь об этом заранее.

Записка взорвала интернет и вызвала всеобщий шок, который, в свою очередь, неприятно удивил меня.

Потому что Стив Харви был прав.

Может, ему нужно было сформулировать свои пожелания как-то иначе? Бесспорно. Даже мои дети-подростки знают, что писать капслоком — совсем неудачная идея.

Давайте поймем, что 60-летний Харви ведет радиопередачу, телевизионное ток-шоу, телепередачи Family Feud и Little Big Shots, а также кучу других программ. Все это заставляет его постоянно перемещаться между Лос-Анджелесом, Чикаго и Атлантой. Он отец и дед.

Хотя я моложе его на добрый десяток лет, при одной только мысли о подобном графике мне сразу же хочется прилечь отдохнуть.

Кому-кому, а уж сотрудникам команды Харви следовало бы кое-что понимать. Им в первую очередь нужно, чтобы их шеф был бодрым, веселым и креативным. И совершенно ни к чему, чтобы он лично контролировал все детали программы или раздавал автографы.

Удивительно, что ему вообще пришлось писать эту записку. У него что, нет высокооплачиваемого ассистента с обязанностью организовывать его график оптимальным образом? Почему продюсер передачи не служит интерфейсом между ее ведущим и всем остальным персоналом?

Можно говорить о том, что записку писал человек, искренне раздосадованный и огорченный. Но не о том, что он был неправ.

## «ЕСТЬ МИНУТКА?»

Хоть я и не ведущий ток-шоу, проблема «заскакивающих на секунду» известна мне очень хорошо.

«Есть минутка?» — было время, когда от этих двух слов меня начинало поколачивать.

Я работаю над стратегическим планом и бюджетом на следующий год. Как сделать так, чтобы всего за 12 месяцев продажи моей компании выросли с 5 млн до 10 млн долларов? Такую цель ставит мой стратегический партнер, который обеспечивает финансирование, и я должен показать ему, каким образом она будет достигнута.

*Так, если вот здесь мы добавим двух сейлзов по 90 000 долларов и каждый из них начнет наращивать продажи начиная с шестого месяца на...*

Тук-тук.

— Есть минутка?

Я хочу, чтобы в моем лице сотрудники видели человека, всегда готового помочь. Я хочу быть хорошим руководителем. Так что...

— Конечно, Трейси, что там у нас?

Она заходит и показывает 3D-картинку выставочного стенда.

— Собираюсь утвердить окончательный вариант дизайна. Они внесли все изменения, о которых мы просили на той неделе. Как тебе?

— Так я же еще на прошлой неделе сказал, что с учетом изменений все окей.

— Я понимаю, но это финальный-финальный вариант. И прежде чем потратить 10 000 долларов, я хотела лишний раз убедиться, что...

— Давай, Трейси, делай. Бюджет нормальный, дизайн тоже.

— Хорошо. Спасибо большое.

Я вздыхаю.

*Ладно, так о чем я? Ага, что будет, если нанять побольше сейлзов. В какой колонке мы показываем численность торговых? Вот здесь, в десятой. Если добавить двух торговых...*

Тук-тук.

— Есть минутка?

Да что же вы в самом-то деле?!

## **В ПОИСКАХ КОММУНИКАТИВНОСТИ И ТРАНСПАРЕНТНОСТИ**

Политика открытых дверей означает, что руководители не закрываются в своих кабинетах, чтобы сотрудники понимали, что могут зайти и пообщаться, задать вопрос или поделиться соображениями.

В нашу эпоху открытых офисных пространств, коворкингов и работы на удаленном доступе «политика открытых дверей» становится скорее метафорой. Сегодня во многих организациях эквивалентами входа в открытую дверь служат эсэмэски, мессенджеры Facebook или Slack, сообщения в Skype или сигналы в проектной среде Basecamp.

Не важно, как именно происходит вторжение — через настоящую дверь или через виртуальную. Подразумевается, что организация использует такую открытость, чтобы строить атмосферу доверия, сотрудничества, общения и взаимного уважения вне зависимости от позиции человека в иерархии. Прямой доступ к руководству призван сократить количество слухов и сплетен, циркулирующих среди сотрудников.

Политика открытых дверей преследует замечательные цели, кто бы спорил.

Но при всем благородстве целей налицо реальные недостатки. Задав вопросы сотне тысяч подписчиков моей новостной рассылки и членов онлайн-сообщества, я получил море откликов, свидетельствующих о фиаско политики открытых дверей с точки зрения как управленцев, так и рядовых сотрудников.

## **НО Я НЕ ХОЧУ ВЫСКАЗЫВАТЬСЯ!**

Так ли уж нужны открытые двери коллективу?

Больше десяти лет назад профессора Джеймс Детерт и Эми Эдмондсон из Вирджинского и Гарвардского университетов соответственно решили выяснить, почему одни сотрудники предлагают свои идеи начальникам, а другие нет. Опросив примерно две сотни работников одной из компаний сектора высоких технологий, они установили, что примерно половина предпочитает оставлять при себе потенциально полезную их компании информацию. Почему? Вот как объясняют это профессора:

Говоря коротко, из чувства самосохранения. В ряде случаев сотрудники опасаются касаться некоторых тем по вполне очевидным причинам: например, из нежелания прослыть доносчиками. Но мы установили, что внутренний защитный инстинкт действует настолько сильно, что удерживает их от постановки вопросов, которые могли бы принести пользу организации. Из материалов наших интервью следует, что работники считают риски, связанные с высказыванием, прямыми и явными, а перспективу пользы, которую организация могла бы извлечь из идей, туманной. Поэтому люди зачастую предпочитают не рисковать

и сохранять молчание, как будто руководствуясь правилом «не уверен — помалкивай».

Детерт и Эдмондсон выяснили, что в компании существуют легенды о сотрудниках, которые открыто высказывали свои идеи, после чего «внезапно уволились».

И действительно, взять хотя бы одного из моих читателей по имени Джерри. В письме он рассказывает, что произошло, когда он воспользовался политикой открытых дверей и переговорил с начальником своего непосредственного начальника.

Встретившись с ним, я рассказал о некоторых проблемах с результативностью и коммуникацией, которые у нас возникают с непосредственным руководителем, человеком новым и недостаточно опытным. При этом я предложил ряд решений... Спустя несколько дней он передал сказанное моему непосредственному руководителю. Из-за этого между нами возникли серьезные трения. Вскоре он покинул компанию, а спустя пару месяцев и я сам.

Насколько объективны такие истории об увольнениях вследствие откровенных высказываний? На самом деле это не имеет значения. Наличие субъективных представлений о подобных вещах уже гарантирует, что сотрудники будут помалкивать.

Сознательно или нет, но они соизмеряют свои риски с потенциальными выгодами. И в открытую дверь они пойдут только тогда, когда выгод гораздо больше, чем рисков. Вменить людям в обязанность открыто высказывать свои проблемы или предложения — значит заставить половину своего коллектива замолчать.



## НАРУШЕНИЕ СУБОРДИНАЦИИ

Политика открытых дверей не устраивает примерно половину обитателей корпоративной среды, но в армии дела обстоят еще хуже — в первую очередь потому, что эта политика позволяет нарушать субординацию и выносить проблему на уровень вышестоящего командования.

Идея открытых дверей проникла даже в уставные документы американской армии. Второй абзац раздела «Директивы по сухопутным войскам 600–20» предписывает: «Командиры вводят во вверенных им подразделениях политику открытых дверей... Время, порядок и точные процедуры политики открытых дверей устанавливаются командиром».

Но, несмотря на то что это официальный письменный приказ, обязательный к исполнению, военные все равно анализируют плюсы и минусы так же, как описывают Детерт и Эдмондсон. И похоже, что в подавляющем большинстве случаев считают риск неоправданным. Вот случайная выборка постов с форумов военнослужащих:

- «Верить вышестоящим нельзя. Они любят говорить про политику открытых дверей. К этой их политике открытых дверей нужно относиться крайне осторожно. Все, что ты скажешь, будет использовано против тебя. Я видел массу начальников с политикой открытых дверей, которая на деле была больше похожа на политику мышеловки».
- «Наиболее типичная проблема — уверенность солдат в том, что за использование политики открытых дверей им отомстят. Возможно, не прямо, а косвенно».

То, что нарушение субординации сопряжено с серьезным риском, хорошо понимают и в мире бизнеса.

Предположим, у вас есть проблемы с боссом по имени Фред. Или у вас просто возникла замечательная идея, которую, как вы считаете, Фред не собирается воплощать в жизнь. И вы через его голову докладываете о проблеме его начальнице Джуди. В большинстве организаций события будут происходить в рамках какого-то из двух описанных ниже сценариев, ни один из которых не сулит вам ничего хорошего.

Джуди: «А с Фредом вы это обсуждали? Обсуждали, говорите? Ну что же, я согласна с его решением. Идите работайте». («А кроме того, теперь я знаю, что ты нудный проблемный сотрудник с неправильными представлениями о реальной действительности».)

Джуди: «А с Фредом, своим непосредственным руководителем, вы это обсуждали? Обсуждали, говорите? Ну что же, я рада, что вы проявили настойчивость и обратили на это и мое внимание. Я отменю его решение и поясню, что в будущем следует более серьезно относиться к подобным вещам». (И тогда ваш босс Фред подумает: «Вот ведь знал я, что этот сотрудник нудный и проблемный».)

Уволит ли вас Фред? Вряд ли. Станет ли он вас игнорировать, давать лучшие задания другим, излишне придирчиво вникать в вашу работу, не разрешать работать из дома и гнобить другими доступными способами? Наверняка.

Так что вы проиграете в любом случае.

## **ПОЧЕМУ ПОМАЛКИВАЮТ СПОРТСМЕНЫ**

Спортсмены Ратгерского университета редко устаиваются внимания спортивного телеканала ESPN или попадают

в центр внимания национальной прессы. Как выпускнику 1989 г. мне об этом прекрасно известно. Так что я не слишком удивился, когда в 2013 г. все СМИ страны заговорили о Ратгерсе по очень неприятному поводу.

В программе *Outside the Lines* телеканала ESPN показали избранные фрагменты многочасового видеоматериала о том, как тренер баскетбольной команды Ратгерса Майк Райс морально и физически издевается над игроками на тренировках. Можно было увидеть, как он пинает и толкает подопечных, кидает им в голову мяч с расстояния пары метров, а одного даже душит. Он унижал их нецензурной лексикой и гомофобными намеками. Сначала университет оштрафовал Райса и дисквалифицировал на три матча. Но видео приобрело все более широкое распространение, и в итоге его уволили. Издевательства над игроками баскетбольной команды продолжались с 2010 по 2012 г., прежде чем об этом стало известно.

Еще большую тревогу вызывает сексуальное насилие над юными спортсменами со стороны тренеров или сотрудников команд. Взять, к примеру, Джерри Сандаски из Университета штата Пенсильвания. Или историю с врачом национальной сборной США по спортивной гимнастике Ларри Нассаром, осужденным по обвинению в более чем 100 случаях сексуального насилия над девушками-спортсменками за двадцать лет.

Когда о подобных омерзительных историях становится известно, мне часто приходится слышать от взрослых родителей: «А почему же дети никому об этом не говорили?»

Это тоже ситуация, когда риски и возможные плюсы оказываются на разных чашах весов.

Игроки опасаются попасть в запасные, боятся исключения из команды, подтасовки результатов и т. п.

Спортсмены-студенты боятся потери стипендии. В случаях сексуальных домогательств появляется чувство стыда перед окружающими. И все это сопоставляется со вполне реальной перспективой того, что обвинения просто не поверят или что они не остановят насильника. Так, выяснилось, что в случае Нассара многие гимнастки рассказывали о случившемся родителям, спортивным начальникам и тренерам, но в большинстве случаев им говорили, что они должны радоваться, что вверены заботам столь уважаемого врача, что он лечит их как положено и что поднимать эту тему впредь не надо.

«Политика открытых дверей» — пассивный подход. А здесь нужна именно активная и надежная коммуникация. Много ли найдется спортивных начальников, которые организовали анонимные опросы своих подопечных спортсменов с конкретными пунктами относительно шельмования, травли или насильственных действий? А вдруг игрок, обеспокоенный возможностью непопадания в основной состав, использует анонимный опрос, чтобы выдвинуть ложные обвинения? Разумеется, такое возможно. И если это единичный случай, то так к нему и нужно относиться. Но если спортивные начальники любого ранга увидят, что одинаковые обвинения исходят от значительной части спортсменов, то смогут провести расследование и принять соответствующие меры.

## **СПЕРВА УТОЧНЮ У БОССА**

Некоторые сотрудники заходят в открытую дверь без какой-либо опаски. И проблема с ними как раз в том, что они хотят переступить ее порог *постоянно*. Желание делиться любыми своими проблемами, идеями и решениями с начальством делает этих людей чрезмерно зависимыми от руководства. По сути, они уже боятся принимать большую часть

решений, не заручившись предварительно мнением вышестоящего начальника.

Легендарный наставник топ-менеджеров Маршалл Голдсмит рассматривает причины этого в эссе, написанном для журнала *Harvard Business Review*. Голдсмит отмечает, что сотрудники знают свою работу лучше, чем кто-либо еще в организации. Но далеко не каждого из них устраивает необходимость принятия решений:

Раскрепостить человека, просто наделив его ответственностью и правом принятия решений, невозможно. Люди должны раскрепоститься сами. Ваша задача в том, чтобы создать и поддерживать благоприятствующую принятию решений среду и дать сотрудникам соответствующие инструменты и знания для самостоятельного принятия решений и проведения их в жизнь. Таким образом вы поможете сотрудникам достичь уверенности в собственных силах.

Зачастую политика открытых дверей представляет из себя легкую (и неэффективную) подмену усилий по обучению персонала и должному вниманию, которое следует ему уделять. А когда людей учат принимать верные решения и предоставляют им необходимый для этого инструментарий, они именно так и поступают. Напротив, отдав предпочтение политике, позволяющей обращаться к вам когда угодно, вы будете сдерживать развитие своих людей в целом и их способности принимать решения в частности.

Ник, менеджер одной семейной компании из Австралии, попытался модернизировать существовавшую в ней культуру в числе прочего путем введения политики открытых дверей. Вот как он описывает результаты:

Я работал по 70 часов в неделю, ведь, сам того не желая, создал культуру зависимости, в которой ко мне обращались даже по мельчайшим поводам... Самые сильные и ценные работники не чувствовали, что в должной мере наделены правами и даже доверяем, и все больше подумывали об уходе. А самые слабые делались еще более зависимыми от начальства. Все это означало, что сильные сотрудники уйдут, а слабые останутся. Оказалось, что моя политика открытых дверей, по сути, стала механизмом, позволяющим сотрудникам перекладывать свои проблемы на плечи руководства.

В качестве руководителя вы обязаны передавать свои знания и опыт, развивая и обучая сотрудников. Но это должно делаться в соответствующих случаях. Возможность же дергать вас по любому поводу лишает персонал надлежащего делового настроения и ограничивает возможности для развития.

## **ДРАМА И ТЕРАПИЯ**

Эта проблема с продуктивностью разрастается в ситуациях, когда отсутствуют ограничения на использование политики открытых дверей.

В своей программе LEADx Leadership Show я беседовал с экспертом по лидерству, популярной писательницей Сай Уэйкман о том, какие потери для продуктивности влекут за собой драмы на работе. Она пошутила, сказав, что люди въезжают в открытые двери руководящих кабинетов на своих БМВ — Брюзжании, Мучениях и Ворчании. «Я очень быстро поняла, что открытая дверь — портал производственных драм. Она обслуживает раздутое самомнение, подпитывает

чувство виктимности и способствует падению морального духа», — считает Сай.

Пол работает менеджером на производстве. Он поведал мне о трудностях, которые испытывает из-за того, что работники постоянно делятся с ним своими личными проблемами.

Это настоящая палка о двух концах. С одной стороны, я понимаю, что мотивирует моих работников, и стараюсь быть с ними максимально откровенным и честным. А с другой стороны, мне приходится выслушивать стенания мужчин по поводу поведения их подруг или жен, разговоры о том, какими оскорбленными они себя чувствуют в связи с этим и почему им обязательно нужен отгул на завтра. И так далее и тому подобное. Наверное, я слишком далеко зашел с моей политикой открытых дверей, и граница между понятиями «босс» и «приятель» стерлась.

Один командир подводной лодки рассказывал мне, что, поскольку теоретически потопить судно может любой член экипажа, его обязанность — знать, что происходит с каждым из подчиненных как в служебном, так и в личном плане. Но если в вашем коллективе подобные риски отсутствуют, возможность заходить к вам по любому поводу очень скоро сделает ситуацию бесконтрольной.

## **РАБОЧИЙ КОШМАР МЕНЕДЖЕРА**

Политика открытых дверей в ее обычном варианте вредит не только сотрудникам. На самом деле ее самые неприятные последствия испытывают на себе менеджеры среднего и высшего звена. Нетрудно понять, что на их собственной работе открытые двери сказываются самым кошмарным образом.

Данные многочисленных исследований свидетельствуют, что в среднем офисного служащего отвлекают от работы 50–60 раз в день с интервалом примерно три минуты.

Менеджер Конни рассказала, что ее сотрудники выражают недовольство, если не могут к ней попасть в любое время и по любому вопросу. Полученное от нее письмо проникнуто отчаянием: «Я работаю в условиях политики открытых дверей. Самый большой ее недостаток в том, что я ничего не успеваю. Каждое дело, которое я собираюсь сделать, растягивается до бесконечности, и это, разумеется, сказывается на моей продуктивности, моей электронной переписке и на моей удовлетворенности достигнутым».

Другой менеджер, Тина, сказала мне: «Хотя я и сторонница политики открытых дверей, но она означает, что каждый раз после того, как меня отвлекли, мне нужно 15 минут, чтобы вернуться к своим делам».

Эксперты в области продуктивности по-разному оценивают степень воздействия на нее таких отвлечений. Достаточно высокой считает эту степень профессор информатики Калифорнийского университета Глория Марк. Она установила, что офисному работнику требуется в среднем 25 минут, чтобы после того, как его отвлекли, в полном объеме вернуться к своей работе. И в таких исследованиях не учитывается влияние на качество выполняемой работы.

Не надо быть математиком, чтобы увидеть, что даже несколько внеплановых встреч способны разрушить весь план работы на день.

## **НАДО ЛИ ЗАХЛОПЫВАТЬ ОТКРЫТУЮ ДВЕРЬ?**

Так не пора ли захлопнуть открытую дверь, учитывая все связанные с ней проблемы? Не надо ли руководителям



отказаться от практики незапланированных встреч тет-а-тет? Не стоит ли дистанцироваться от сотрудников и оставаться недоступными?

Конечно, нет.

Опасность в том, что плохо обученные менеджеры воспринимают политику открытых дверей в ее наиболее примитивной форме. Существует множество методов, позволяющих усовершенствовать или дополнить эту политику для целей транспарентности и создания атмосферы сотрудничества и взаимного доверия. Политику открытых дверей можно исправить.

## **РЕШЕНИЕ №1: РАБОЧИЙ ГРАФИК**

Мы убедились, что традиционная политика открытых дверей может быстро привести к серьезным потерям в производительности труда менеджеров и высшего руководства. А как насчет простой модификации, которая позволит сохранить все преимущества политики открытых дверей, одновременно лишив ее роли убийцы продуктивности?

С постоянно открытой, даже фигурально, дверью кабинета вы не в состоянии спрогнозировать, как сложится ваш рабочий день. И наоборот, если дверь к вам открыта в строго определенное и заранее известное время, вы можете контролировать ситуацию и не позволять окружающим выбивать вас из рабочего ритма. Вдобавок к этому ограниченный доступ заставит ваших людей полагаться на себя в решении не самых важных вопросов и обращаться к вам за советом или помощью только по достаточно серьезным поводам.

Возможно, стоит подумать о том, чтобы сделать один из рабочих дней «днем открытых дверей». В частности, в таком качестве может быть полезен понедельник, поскольку

в этом случае все сотрудники получают необходимую информацию и указания на предстоящую неделю. Если вы уже отвели понедельник под личные встречи (очень хорошая практика), то удачным днем может быть пятница — тогда все будут иметь возможность облегчить душу перед выходными.

Некоторые из моих знакомых выделяют на «открытую дверь» по часу ежедневно. В этом случае вам нужно будет в первую очередь руководствоваться требованиями собственной продуктивности. В какое время вам работается лучше всего? У большинства людей это утренние часы. Тогда имеет смысл до обеда «делать дела», а после обеда переходить к «управлению».

## **РЕШЕНИЕ №2: БАЗОВЫЕ ПРАВИЛА**

Возможно, папа римский Франциск и придерживается политики открытых дверей, но любому, кто захочет переговорить с ним у него в кабинете, придется обратить внимание на вывеску перед входом в его апартаменты, гласящую: «*Vietato Lamentarsi*», то есть «Жаловаться запрещается».

Фото этой вывески, которую подарил Франциску местный сочинитель книг о самосовершенствовании Сальво Ноэ, опубликовала итальянская газета *La Stampa*. Более мелким шрифтом на вывеске напечатано следующее: «Нарушители будут страдать непреходящим синдромом виктимности с последующей утратой чувства юмора и способности разрешать проблемы».

При всей своей шутливости этот текст служит важным напоминанием о том, что с папой следует говорить не только о проблемах, но и об их возможных решениях.

Генеральный директор компании BattleAxe Consulting Карен Бетцель отдала 30 лет своей жизни службе в рядах

военно-морской авиации США. Она рассказала мне о четких и подробных правилах, которые устанавливала для служивших под ее началом мужчин и женщин:

Думаю, что открытая нараспашку дверь — путь к организационной неразберихе. Я считаю намного лучшим решением «полуоткрытую дверь» и в бытность свою командиром детально разъясняла вверенному личному составу, что это значит. Это значит, что ко мне можно обращаться в следующих случаях:

- 1) когда вам известно, что ваше обращение в рамках обычной субординации не рассматривается как положено, а не тогда, когда вы получили на него не тот ответ, какой хотели;
- 2) когда, по вашему мнению, творится нечто небезопасное, незаконное или не соответствующее исконно американским ценностям;
- 3) вы понимаете последствия злоупотребления предоставленным вам правом или использования его по незначительному поводу.

Австралийский менеджер Ник, который убедился, что его политика открытых дверей приводит сотрудников к зависимости от руководства, ввел правило «двух решений». «Теперь всем сотрудникам по крайней мере известно, что к руководству нельзя обращаться с проблемой, не предлагая при этом два-три варианта ее решения. Если человек приходит без них, я предлагаю ему пойти подумать и вернуться, когда они у него будут», — объясняет он.

А как быть со встречами через голову непосредственного начальника? То есть когда некто из «низов» организационной структуры обращается непосредственно к вам

в обход собственного босса? На форуме RallyPoint свой подход к подобным случаям описывает анонимный офицер ВМФ США:

Если это вопрос, который должен решаться в порядке подчиненности, я всегда спрашиваю: «Обращались ли вы по команде?» Если ответ отрицательный, я отправляю человека воспользоваться тем, что у военных вместо своей головы. Если ответ утвердительный, я спрашиваю, прошел ли человек по всей командно-начальствующей цепочке. Мне нужно убедиться, что в порядке субординации вопрос не решается.

А что касается людей, наделенных даром замечать все, что нуждается в улучшении, и обращать на это ваше внимание, то с ними нужно просто соглашаться и назначать их ответственными за решение вопроса. За последние годы мне приходилось делать это не раз:

- «Ты прав, Карл, наша таблица расчета цены предложения далека от совершенства. Давай-ка ты и займешься добавлением искомого функционала, а через месяц покажешь мне, что получилось».
- «Ты прав, Джеймс, похоже, мы упускаем возможность выйти на рынок общеобразовательных учреждений. Давай-ка ты исследуешь вопрос и подготовишь первый проект бизнес-плана, а потом мы с тобой посмотрим, что там получается».
- «Ты прав, Майк, нашим авторам нужно лучше разбираться в процессе продаж. Давай-ка ты организуешь им серию “познавательных ланчей”, чтобы мы могли восполнить этот пробел».

Неудивительно, что многие из этих «проблем» рассасывались сами собой после того, как найти решение предлагалось тем, кто их выявил.

### **РЕШЕНИЕ №3: ЕЖЕНЕДЕЛЬНЫЕ ЛИЧНЫЕ ВСТРЕЧИ**

В том, что касается выстраивания информационно насыщенных и взаимно полезных отношений между руководителем и его прямыми подчиненными, мало что может сравниться по эффективности с регулярными еженедельными личными встречами.

Заранее спланированные личные встречи убирают из политики открытых дверей элемент непредсказуемости и привносят в нее нечто недостающее, а именно возможность подготовки. Готовясь к каждой такой встрече, можно сделать свое участие максимально полезным для собеседника.

Просто помните о том, что эта встреча проводится для сотрудника, а вы присутствуете на ней, чтобы выслушать и предложить свою помощь. В числе самых подходящих вопросов будут: «Как настроение?», «Какие главные задачи на ближайшую неделю?», «Чем я могу помочь?», «Что вам нужно, чтобы стать успешнее?».

Кроме того, подобные еженедельные встречи позволяют придать рабочим отношениям более личную, неформальную окраску. Все мои сотрудники знают меня как типичного интроверта, и никто не ждет, что я стану белым и пушистым. Но каждый понедельник я начинаю все свои встречи с простого вопроса: «Ну, как прошли выходные?»

## **РЕШЕНИЕ №4: РЕГУЛЯРНОСТЬ КОММУНИКАЦИИ**

При всем первостепенном значении личных встреч они представляют собой лишь одну из составляющих культуры эффективных коммуникаций. Кроме них, должны проводиться:

- еженедельные собрания рабочих групп;
- ежемесячные собрания подразделений;
- ежеквартальные общие собрания компании.

Целью должно являться построение упорядоченной системы коммуникаций, охватывающей всех сотрудников вне зависимости от их «ранга» в организационной иерархии. На таких групповых совещаниях все члены коллектива получают информацию или практические указания.

Спрашивать «Остались ли у кого-то вопросы?» не возбраняется, но следует помнить, что люди могут остерегаться высказываться на публике. Одним из способов преодоления этой проблемы является предложение аудитории задавать вопросы в виде анонимных записок.

Вряд ли людям захочется лишний раз зайти к вам, чтобы обсудить какой-то слух или статус конкретной инициативы, если эти темы и так регулярно освещаются вами на собраниях.

## **ВЫВОДЫ**

Развитие коммуникативных навыков и умения решать проблемы — благородные цели, однако традиционная политика открытых дверей — пассивное мероприятие, в котором участвует не более половины работников. Кроме

того, она не способствует самостоятельности и развитию потенциала сотрудников и снижает продуктивность менеджеров.

Более эффективное решение — ограниченные часы приема и еженедельные личные встречи. Таким образом можно проактивно получать мнение даже самых молчаливых членов коллектива и деятельно способствовать созданию обстановки взаимного доверия.

Итог: чем регулярнее вы общаетесь с сотрудниками и задаете им вопросы, тем лучше они понимают, что вы их цените и что обращать ваше внимание на те или иные вопросы можно без каких-либо опасений.

Если вы все еще сомневаетесь в необходимости захлопнуть свою открытую дверь, то задумайтесь над приведенным ниже высказыванием Мелинды — очень жесткого менеджера. У нее отлично получилось резюмировать этот вопрос:

Мне больше нравится, когда мой босс и даже мои коллеги работают за закрытыми дверями. Это значит, что они слишком заняты, чтобы отвлекаться на разговоры. Я лучше воспользуюсь их безраздельным вниманием, когда мне действительно потребуется что-то обсудить, чем буду ориентироваться на «всегда открытые двери». Открытые двери и открытость к собеседнику — совсем разные вещи.

## **КАК МОЖНО ПРИМЕНЯТЬ ВСЕ ЭТО, ЕСЛИ ВЫ:**

### **МЕНЕДЖЕР**

Подумайте о еженедельных 15-минутных встречах тет-а-тет с каждым из членов вашего коллектива. Проводите их по постоянному графику, чтобы и вы, и ваши коллеги могли