

практике, вы тем самым влияете на работу подчиненных и способствуете повышению их чувства ответственности.

- ✓ **Доминанта (настрой на конечный результат).** Когда существует настрой на конечный результат, т.е. своеобразная доминанта (соответствующее фокусирование внимания), ваши подчиненные знают, в каком направлении они двигаются; они знают, чего от них ожидают, и имеют отчетливое представление о приоритетах, которые существуют на данный момент в их рабочем коллективе и в их организации в целом. И хотя рабочие планы могут меняться, это не приводит к анархии и хаосу.
- ✓ **Причастность.** Если активное участие рабочих и служащих в рабочем процессе приветствуется, то они видят, что их мнение, касающееся повседневных вопросов, обязательно учитывается. Поэтому они с готовностью обсуждают различные вопросы, касающиеся планирования, решения проблем и принятия решений, что способствует повышению их уровня ответственности за свое дело. Они чувствуют свою причастность к делам коллектива. По этому поводу можно вспомнить старое изречение, не потерявшее актуальности и на сегодняшний день: “Люди с большей готовностью поддерживают то, в чем сами принимали участие”.
- ✓ **Развитие (профессиональный рост).** Когда поощряется развитие профессиональных навыков и умений, в рабочем коллективе поддерживается стремление к профессиональному росту и предоставляются соответствующие возможности. Это делается как официальным, так и неофициальным путем. К примеру, это могут быть специально организованные курсы повышения квалификации или же беседа-инструктаж между сотрудником и его непосредственным руководителем. При правильной организации трудового процесса постоянное развитие профессиональных навыков и умений у членов коллектива является принятой нормой.
- ✓ **Поощрение (хороших результатов в работе).** Это значит, что в рабочем коллективе всегда отмечают и поощряют достижения сотрудников. Как и в других рабочих моментах, о которых мы говорили, пути такого признания и поощрения могут быть как официальными, так и неофициальными; главное здесь, чтобы такая практика была постоянной и регулярной.
- ✓ **Ответственность.** Это означает, что члены коллектива наделяются определенными правами и берут на себя ответственность за их применение. Благодаря такой практике у них возникает желание добиваться высоких результатов. Такая практика не допускает небрежного выполнения работы, поскольку нормой здесь является обязательная оценка сделанного самим рабочим и его руководством. Люди достигают качественных результатов не только потому, что от них этого ожидают, но и потому, что испытывают чувство гордости за хорошо выполненную работу и чувство удовлетворения достигнутым.

Практика тренера-наставника — это самый лучший способ воспитания в подчиненных чувства ответственности за свой труд. Все навыки и умения тренера-наставника, о которых мы говорили в главе 1 настоящей книги, оказывают определенное влияние на упомянутые “пять столпов”, на которых покоится чувство ответственности. Понятно, что это возможно только в том случае, если вы применяете их постоянно, а не по настроению, время от времени.

## Как все это работает



Ниже вашему вниманию предлагается один из распространенных сценариев из ряда так называемых “добрых намерений”. По ходу чтения у вас может возникнуть желание проанализировать действия Джека (менеджера). Чтобы помочь вам, я составил список вопросов, каждый из которых будет рассмотрен несколько ниже.

- ✓ Какими методами Джек (как тренер-наставник) воспитывает Тима — своего подчиненного?
- ✓ Что предпринимает Джек для того, чтобы пробудить в Тиме чувство ответственности?
- ✓ А теперь — хитрый вопрос. Если говорить о решении Джека внести определенные коррективы в порученный Тиму проект, то как бы вы как руководитель поступили на месте Джека в подобной ситуации?

Когда Тим только приступил к работе на новом месте, он был полон энтузиазма. Он встретился со своим непосредственным начальником, Джеком, который сказал, что Тим, в первую очередь, будет отвечать за ведение очень важного проекта. Джек описал в общих чертах, что представляет собой данный проект, и дал ему три указания: делать то, что нужно для успешного выполнения работы, обращаться к нему по мере возникновения каких-либо вопросов и закончить проект за три месяца.

Прошло несколько недель, а потом еще несколько... Джек был доволен работой Тима. Он заметил, что Тим встречается с нужными людьми, работает, как правило, весьма эффективно и выглядит довольно уверенно. В самом начале работы над проектом Джек еще раз специально встретился с Тимом, чтобы вместе проанализировать сделанное, и еще раз убедился, что Тим, судя по всему, идет по верному пути. После Джек больше не устраивал официальных встреч, хотя и не забывал время от времени интересоваться у Тима (неформально), как у того обстоят дела с работой над проектом, и всегда получал бодрый ответ — “Просто отлично!”

Тим наслаждался свободой, предоставленной ему Джеком, который ограничивался только редкими напоминаниями о том, что проект необходимо закончить в срок, а в остальном ничем не походил на строгого и требовательного начальника. Кроме того, Тим заметил, что Джек очень занятой человек, вынужденный принимать участие в множестве рабочих совещаний и вести несколько проектов самостоятельно. Поэтому Тим старался его не беспокоить — он научился находить ответы на возникающие у него вопросы в другом месте.

Заканчивались отведенные Тиму три месяца, и он даже на несколько дней раньше конечной даты смог отрапортовать Джеку, что проект успешно завершен. Но когда они проанализировали сделанную работу, былой энтузиазм Джека относительно навыков и умений Тима сменился чувством глубокого разочарования. Ему не понравилось несколько решений, принятых Тимом, из-за которых проект пошел совсем не в том направлении, которое виделось Джеку. Еще ему не пришлось по душе кое-какие методы, использованные Тимом во время разработки проекта. В конце концов, Джек заявил Тиму, что проект недоработан и нуждается в определенных корректировках, и, принимая во внимание жесткие сроки, он (Джек) сам это сделает, а Тиму пока поручит другое, не такое ответственное задание. В результате Тим, конечно, расстроился и упал духом.

## Проанализируем действия руководителя с точки зрения тренера-наставника

В самом начале у Джека были самые лучшие намерения. Он поручил Тиму ответственное задание, дал ему определенную степень свободы для работы над проектом, а также точные указания относительно сроков ее выполнения. На начальной стадии разработки проекта Джек специально встретился с Тимом, чтобы вместе проанализировать ход работы. Джек также позаботился о том, чтобы в самом начале настроить Тима на конечный результат. Для этого он сразу же уточнил конкретные сроки, в которые Тиму нужно было уложиться.

Таким образом, сначала Джек частично задействовал два основных положения (два столпа), необходимых для воспитания у подчиненного чувства ответственности за порученное дело: причастность и доминанту. Затем, однако, он пустил работу Тима на самотек, самоустранившись от какого-либо личного участия и постоянного контроля. Поэтому ему не удалось создать атмосферу сотрудничества в их рабочих отношениях и обеспечить тем самым высокие конечные результаты. Джек так и не смог заложить тот фундамент, на котором покоится чувство ответственности. И в довершение всего Джек отстранил своего подчиненного от окончательной стадии доработки проекта, тем самым пошатнув веру Тима в свои возможности, что в дальнейшем может затруднить воспитание в нем должного чувства ответственности.

## Подумаем, как следовало организовать доработку проекта

Это непростая задача. Что мы имеем? Довольно жесткие сроки и проект, нуждающийся в доработке. Самый быстрый способ справиться с возникшей проблемой — сделать все самому. Именно так поступает большинство руководителей, которых мы называем исполнителями (и многие люди, включая меня, неоднократно именно так и поступали в подобных ситуациях), но здесь имеются определенные минусы, незаметные на первый взгляд.

- ✓ Устранив Тима от участия в доработке проекта, его начальник тем самым лишил его возможности чему-либо научиться. Кроме того, в столь сжатые сроки довольно трудно достичь такого досконального знания деталей проекта, каким может похвастаться Тим, даже если у вас есть большой технический опыт работы в данной области. К тому же зачем было вообще поручать Тиму этот проект? Не проще ли было бы сразу все сделать самому?
- ✓ Джек был недоволен результатами работы над проектом, в частности из-за того, что ему не понравились методы, которые применялись Тимом. Исходя из этого, можно сказать, что Джек ставит методы работы выше ее результатов, что весьма типично для начальников, которых устраивает роль простых исполнителей и которых зачастую больше волнует то, как работают его подчиненные, а не то, как добиться желаемых результатов. Приняв такую точку зрения, мы сможем допустить, что многие результаты работы Тима вполне приемлемы. А вот неучастие Тима в оценке конечных результатов его труда и недооценка этих результатов означает непроизводительную трату времени и ресурсов.
- ✓ Даже если бы Тиму было позволено просто сидеть в уголке и молча наблюдать за ходом корректировки своего проекта, он бы смог многому научиться. В мире бизнеса при принятии сложных решений в большинстве случаев рекомендуется учитывать два фактора: рабочий вопрос, который стоит на повестке дня, и то, как принятое решение повлияет на людей, которых оно прямо или косвенно затрагивает. Принимая решение, Джек учел только первый из этих двух факторов, т.е. вопрос, стоящий на повестке дня (необходимость дора-

ботать проект). В результате потенциал Тима в развитии чувства ответственности был серьезно подорван! Серьезно пострадали также доверительные рабочие отношения, складывавшиеся между Джеком и Тимом.

Мы видим, что, принимая сложное решение, нужно обязательно учитывать оба фактора, как необходимую доработку проекта, так и участие в ней Тима. Нельзя брать в расчет только один из них. Спору нет, непосредственное участие Джека на стадии доработки проекта имеет принципиальное значение. Он должен контролировать процесс. Но участие в этом процессе Тима способствовало бы достижению более качественных результатов в настоящий момент и могло бы оказаться полезным в плане совместного решения любых проблем в будущем.

Практика тренера-наставника ставит во главу угла рабочие показатели, но учитывает при этом, что они достигаются конкретными людьми в конкретном рабочем процессе. Для того чтобы заложить фундамент, на котором можно будет воспитывать у своих подчиненных чувство ответственности, следует уделять пристальное внимание созданию атмосферы сотрудничества в трудовом коллективе и развитию профессиональных навыков отдельных его членов. Роль тренера позволяет соединить эти две задачи и воплотить в жизнь принцип “пяти столпов”.

## Глава 3

# Как тренер учитывает в своей работе сложные вопросы диверсификации

*В этой главе...*

- Уточняем, что значит “руководить коллективом с учетом диверсификации”
- Избегаем догадок, гипотез и предположений, которые ведут к проблемам
- Руководим с учетом индивидуальных особенностей подчиненных
- Руководим с прицелом на рабочий процесс — пресекаем деструктивное поведение подчиненных

**В**о второй половине 80-х — начале 90-х годов (уже прошлого века) вопрос о диверсификации встал на повестке дня многих американских организаций как в частном, так и в государственном секторах. Сначала в этих структурах выдвигались различные инициативы и организовывались рабочие семинары, а затем в дело активно включились средства массовой информации и из ниоткуда, прямо из воздуха, вдруг появилось множество консультантов по вопросам диверсификации.

В настоящее время шумиха улеглась, а страсти поостыли. Но кое-какие ценные наблюдения, сделанные в то время, сохраняют актуальность и сегодня. В частности, это касается работы руководителей различных уровней — их умения учитывать моменты диверсификации в своей работе. А после того, как мы с вами подробно поговорим о том, что за этим всем кроется, вы поймете, насколько это важно для тренера-наставника.

Из этой главы вы узнаете, что такое диверсификация, как избавиться от некоторых неверных предпосылок, которые у вас могут иметься по отношению к своим подчиненным, и как лучше всего сосредоточить внимание на двух основных вещах: на достижении желаемых производственных результатов и исправлении некоторых изъянов в поведении подчиненных.

## *Что такое диверсификация*

В начале 1970-х годов в США буквально хлынул поток новых иммигрантов со всего мира. Прием иммигрантов — не такое уж и необычное явление для этой страны, но раньше большинство из них были выходцами из Европы, а теперь в США стремятся иммигранты со всего света, в большинстве своем из стран Азии и Латинской Америки. В то же самое время все больше женщин и представителей национальных меньшинств пополняют ряды рабочих и служащих. Они добиваются равных возможностей и отсутствия дискриминации по полу и цвету кожи. Все вышесказанное означает, что демографический состав рабочей силы в США постоянно меняется.

В результате демографических изменений некоторые бизнесмены, руководители, консультанты и рядовые работники рассматривают диверсификацию (иногда ее еще называют *культурной диверсификацией*) как разницу по таким признакам, как этническая или расовая принадлежность, возраст и пол (см. врезку “Насколько разными бывают люди”, в которой

приведены примеры расширенного толкования данного термина). И даже те люди бизнеса, которые не считают, что диверсификация сводится исключительно к разнице по полу, возрасту и национальности, *все равно* склонны учитывать в своей повседневной деятельности только вопросы расовой принадлежности, возраста и пола.

### **Насколько разными бывают люди**

Этническая или расовая принадлежность, возраст и пол. Чем еще отличаются отдельные люди как личности? Вот несколько примеров подобных отличий.

- ✓ Способности и умения
- ✓ Пристрастия и предубеждения
- ✓ Профессиональная карьера или работа
- ✓ Диета и здоровье
- ✓ Образование
- ✓ Воспитание
- ✓ Финансовое положение
- ✓ Друзья и приятели
- ✓ Место проживания
- ✓ Увлечения и интересы
- ✓ Родной язык (владение иностранными языками)
- ✓ Опыт руководящей работы
- ✓ Семейное положение
- ✓ Внимание со стороны СМИ (пресса, телевидение, кино)
- ✓ Служба в армии
- ✓ Наличие детей
- ✓ Наличие домашних животных
- ✓ Физические способности и недостатки
- ✓ Внешность и привлекательность
- ✓ Политические взгляды
- ✓ Религиозные убеждения
- ✓ Примеры для подражания и наставники
- ✓ Сексуальная ориентация
- ✓ Наличие братьев и сестер
- ✓ Характер расходов
- ✓ Употребление алкоголя или наркотиков и злоупотребление ими
- ✓ История болезней
- ✓ Путешествия и туризм
- ✓ Опыт работы
- ✓ Манера и стиль работы

Как видите, здесь нужно учитывать буквально все! Хотя перечисленные факторы могут менять свою значимость в зависимости от особенностей конкретного человека, все же они свидетельствуют о том, что человек — это сложная и своеобразная личность и каждый человек по-своему интересен и уникален.

В связи с этим совсем не удивительно, что вы можете столкнуться с самыми разнообразными взглядами и мнениями относительно точного толкования термина “диверсификация” и относительно подходов к проблемам диверсификации. Предлагаемые различными группами программы и тренинги дают разные результаты. Одни из них были удачными и привели к формированию дружеской атмосферы и конструктивного диалога между сотрудниками и руководителями в ходе рабочего процесса, а другие только усилили, даже навязали, новые стереотипы, усугубили существующий дискомфорт и повысили напряженность.

Нравится вам это или нет, диверсификация имеет большое значение и ее необходимо учитывать в работе руководителя. Вы в этом сами убедитесь, когда мы с вами вместе разберемся во всех нюансах этого довольно запутанного вопроса.

## Даем определение понятию “диверсификация”

Лучше всего начать с ответа на вопрос “Что такое «диверсификация»?” Самое простое определение *диверсификации* — “несходство или различие”. Сведем вместе двух людей — и сразу столкнемся с диверсификацией, ведь, как известно, двух одинаковых людей не бывает. Вместе с тем, хотя два человека и не похожи один на другого, они имеют какие-то общие черты. Поэтому, приступая к формулировке понятия диверсификации, вы можете сказать, что оно имеет отношение к общим чертам и отличиям, существующим между людьми.

Но для того, чтобы дать определение диверсификации применительно к месту работы, необходимо учитывать и те нюансы, которые касаются трудового коллектива. Поэтому я вношу свое дополнение к понятию диверсификации: “Диверсификация — это то, как вы управляете людьми, работающими под вашим руководством”.

Члены трудового коллектива имеют массу отличительных и общих черт, которые и обуславливают их рабочие качества. Общих черт? Да, а вы как думали! Возьмем, к примеру, общие ожидания, которые их всех объединяют.

- ✓ Они хотят, чтобы к ним относились с уважением
- ✓ Они хотят видеть свою причастность к делам коллектива, т.е. быть его участниками
- ✓ Они хотят иметь возможности для профессионального роста и поддержку, которая помогла бы им достичь профессиональных успехов

Теперь, объединив все эти моменты, я расширю свое определение диверсификации, и оно будет выглядеть следующим образом: “Работа с подчиненными (со всеми, какими бы они ни были) с целью создания такой атмосферы, когда ко всем членам трудового коллектива относятся с уважением, когда сотрудники испытывают чувство причастности к общему делу, когда они имеют возможности для профессионального роста и соответствующую поддержку, а также возможность помочь вашей организации достичь успехов в своей области”.

Как же сделать так, чтобы люди любых размеров, форм, цветов и убеждений чувствовали, что их уважают, что их участие приветствуется и что их поддерживают? Гм, кто из вас пришлет самый лучший ответ на этот вопрос? Победитель... Для этого надо работать, как тренер-наставник, а не как простой исполнитель (см. главу 1).

## Отстраняемся от того, что нас разделяет

Если вы похожи на меня — и, возможно, на большинство обычных людей, — то, когда вы встречаете другого человека, вы сразу же начинаете его идентифицировать (определять его личность) на основании немногочисленных физических признаков, таких как, к примеру, этническая или расовая принадлежность, пол и возраст. Хотя вы и я, конечно, не можем угадать

личностные качества человека, исходя исключительно из этих характеристик, в нашем сознании все равно может сложиться о нем определенное мнение. Если, учитывая существующую разницу между вами (национальность, пол и возраст), у вас вдруг возникло какое-то предубеждение против этого человека, то в дальнейшем вам будет трудно с ним работать.



Главное, что следует учитывать в работе тренера-наставника, — это не то, что мы можем испытывать какие-то отрицательные чувства по отношению к тому, кто на нас не похож (все мы люди, и ничто человеческое нам не чуждо), а то, что вы *делаете* с такими отрицательными эмоциями и позволяете ли вы им властвовать над собой.



Давайте попробуем выполнить следующее упражнение. Вспомните ситуацию, когда вы чувствовали, что отличаетесь от других людей, которые присутствовали “на сцене”. Возьмите листок бумаги и запишите, что вы испытывали в этот момент. Я проделывал это упражнение на протяжении ряда лет по отношению к самым разным людям и ситуациям и обнаружил, что в основном такие чувства можно свести к следующему. Я чувствовал себя неудобно, сиротливо, тревожно, скованно, нескладно — не в своей тарелке. Что же общего между всеми этими эмоциями? Все они отрицательные. К слову, просто произнесите вслух “другой” или “различия”, и у слушателя почти наверняка возникнет неприятная ассоциация.

Но если такие отличия вызывают у вас особое неприятие или же вы пытаетесь притвориться, что никаких отрицательных эмоций вы не испытываете, то как руководитель вы уже не состоялись (вы даже можете стать опасным для своих подчиненных). Вот и все... Как неудавшийся тренер вы дисквалифицированы.



Следовательно, для начала вам нужно осознать наличие и значение диверсификации и начать присматриваться к своим подчиненным, чтобы обнаружить, что там у них прячется за внешней оболочкой и что они собой представляют как личности (каждый из них). Говоря иносказательно (прошу извинить меня за несколько избитую метафору), человека можно сравнить с каким-то особенным подарком. Для того чтобы понять, какой это особенный человек, сначала надо снять множество оберток, в которые он упакован. Искусство тренера-наставника и, следовательно, учет факторов диверсификации в работе руководителя возможны только тогда, когда вы относитесь к людям с должным уважением и видите в каждом из них личность. Это взаимосвязанные моменты в работе руководителя, идущие рука об руку.

Если вы с уважением относитесь к другим людям и их мнению, стремясь беспристрастно выслушать и понять каждого, вы обнаружите, что процесс познания того, чем другие люди отличаются от вас, может быть весьма и весьма увлекательным. Кстати, это также самый лучший способ найти общие черты, которые вас объединяют и от которых вы вскоре будете получать удовольствие.

## **Предположения и допущения — это то, что нужно исключить**

Что такое *предположения и допущения*? Это то, что мы без проверки принимаем на веру как должное. И хотя они иногда бывают нелишними и весьма полезными, так как позволяют строить верные гипотезы, в большинстве случаев они создают серьезные проблемы. Возможно, вы знакомы со старой французской поговоркой, которая гласит, что, самонадеянно приписав себе право судить других, вы поднимаете на смех и других, и себя. Насколько я помню, звучит это примерно так. А на практике вы выставляете глупцом только самого себя. Если вы

действуете на основании своих предположений, не убедившись в их истинности, то, даже в таком простом случае, когда вы торопитесь закончить вместо кого-то предложение, не дожидаясь, когда человек окончательно сформулирует свою мысль, вы увеличиваете вероятность возникновения недоразумения и конфликта.



Руководители очень часто допускают четыре предположения, которые всегда негативно влияют на работу подчиненных, если на их основании предпринимаются какие-либо действия. Эти предположения приведены ниже. Мы подробно рассмотрим каждое из них, чтобы вы могли избежать такой опасности.

- ✓ **Формирование и закрепление стереотипов.** Вы “стрижете всех под одну гребенку” и допускаете, что все люди в подчиненном вам коллективе, которые на вас не похожи, думают и ведут себя более или менее одинаково.
- ✓ **Недооценка.** Вы думаете, что от тех, кто входит в группу непохожих на вас людей, не следует слишком многого ожидать, потому что они не могут или не хотят работать как надо.
- ✓ **Уверенность в отрицательных качествах.** Вы решили, что непохожих на вас людей трудно, если вообще возможно, понять.
- ✓ **Приравнивание единообразия к равенству.** Вы считаете, что руководить всеми одинаково — это то же самое, что относиться ко всем беспристрастно, объективно и непредубежденно.

*Тренер* сосредоточивается на способностях и рабочих показателях людей, что является основой успешного управления подчиненными с учетом факторов диверсификации. Но для того, чтобы сосредоточиться на способностях и рабочих показателях сотрудников, сначала следует отбросить в сторону свои догадки и предположения.

## Первое предположение: формирование и закрепление стереотипов

При формировании и закреплении стереотипов игнорируются и отвергаются индивидуальные различия, определяющие личность отдельного человека, и приписывается какая-либо совокупность линий поведения каждому члену определенной группы на основании личностных качеств, физических характеристик или рода занятий.

- ✓ **Личностные характеристики.** Индивидуальные особенности могут включать в себя расовую или этническую принадлежность, пол, религиозные убеждения, сексуальную ориентацию, возраст, физические возможности и недостатки. Находясь под властью стереотипов, вы воображаете, что все люди с похожими личностными характеристиками думают и ведут себя примерно одинаково.

Ни один человек не может олицетворять тысячи или миллионы других людей только потому, что у него похожие физические данные. Мне могут возразить на том основании, что всегда найдется один или несколько человек, которые вписываются в стереотип. Но если продолжить эту мысль, то можно сказать, что всех членов определенной группы можно подогнать под какой-то шаблон исключительно на основании их физических характеристик, не принимая во внимание способностей каждого отдельного человека.

- ✓ **Род занятий.** Еще один пример стереотипного мышления — это утверждение, что люди думают и действуют в зависимости от их рода занятий (“все торгаши такие”, к примеру). Снова нужно повторить: между людьми определенной профессии существуют как некоторые общие черты, так и множество различий.

## Второе предположение: недооценка

Недооценка людей имеет самое непосредственное отношение к стереотипному мышлению. К примеру, вы недооцениваете работников какой-то определенной группы, если считаете, что никто из них не способен (или не хочет) трудиться с полной отдачей из-за своих личностных особенностей.

Люди довольно часто действуют, исходя из данного предположения, когда, скажем, говорят: “Мы уже брали на работу такого же, но ничего путного из этого не вышло”. Иначе говоря, на основании поведения одного человека судят буквально обо всех, не давая им возможности показать, чего они стоят на деле.

## Третье предположение: уверенность в отрицательных качествах

Отталкиваясь от сформировавшихся стереотипов и заниженной оценки, данное предположение дает основание считать, что те люди, которые на вас не похожи, не имеют с вами ничего общего или что их сложно, если вообще возможно, понять, не говоря уже о том, чтобы их уважать или ценить.

Такое предположение косвенно подразумевает, что различия, особенно те, которые бросаются в глаза, относятся к отрицательным факторам, — для вас они чужды, ненормальны или вредны. В результате непохожий на вас человек может стать объектом “вербальной атаки” с вашей стороны, или же вы будете стараться его “обходить”, и этот человек будет чувствовать себя в изоляции.

## Четвертое предположение: приравнивание единообразия к равенству

Такое случается, если кто-то приходит к выводу, что одинаковое отношение начальника ко всем подчиненным — это то же самое, что беспристрастное, объективное и непредубежденное отношение ко всем им. Однако проблема здесь в том, что начальник не должен одинаково относиться ко всем подчиненным. При таком подходе игнорируются индивидуальные особенности и индивидуальные нужды подчиненных. Разумеется, все должны подчиняться установленным правилам и законам, но при их применении необходима определенная гибкость.



Беспристрастное и последовательное управление людьми означает, что вы относитесь к каждому из них с уважением; ожидаете от каждого высоких показателей; поддерживаете и ориентируете каждого, помогая ему добиться успеха в работе, на своем конкретном рабочем месте. Таким образом, вы “равно и ровно” относитесь к каждому человеку, который находится под вашим руководством, но это никак не означает, что одинаковое отношение к подчиненным — это просто одинаковое количество внимания, которое вы тратите на каждого из них.

К примеру, новому работнику (новичку) требуется гораздо больше вашего внимания и “руководящих указаний”, чем опытному, квалифицированному сотруднику (ветерану). Одни из подчиненных нуждаются в более пристальном внимании, чем другие. Им нужно чаще сообщать о том, как оцениваются результаты их труда.



### **Далеко не каждого можно подогнать под единый стиль руководства**

Ниже вашему вниманию предлагается история, из которой можно извлечь определенный урок, касающийся исходных посылок, гипотез и предположений. Он наглядно демонстрирует опасность единообразного подхода ко всем подчиненным, в основе которого лежит сформировавшееся убеждение, что это самый лучший способ работы с коллективом, который находится под вашим началом.

Год назад Марсия получила свое первое повышение и выбилась хотя и в небольшие, но начальники. В своей практике ее босс, Джон, придерживался довольно распространенного стиля работы вышестоящего руководителя: сначала он доводил до сведения людей, чего именно он от них ожидает, а затем давал им своеобразный “конт-бланш”, предоставляя полную свободу действий при выполнении полученного задания. Как говорится, “Спасение утопающих — дело рук самих утопающих”: не захочешь утонуть, выплывешь. Что же до Марсии, то ей досталось довольно сложное наследство. Ситуация и в самом деле была непростая: она должна была возглавить рабочую группу, находящуюся в процессе реорганизации, предусматривающей разработку и внедрение новых систем и внесение изменений в существующий процесс, направленных на повышение эффективности труда и его производительности.

Да и коллектив ей достался — далеко не подарок. Многие сотрудники успели наработать в компании солидный стаж, и их вполне устраивало существующее положение вещей; и поэтому при внесении изменений Марсия встретила сопротивление с их стороны. Кроме того, Марсия вышла из рядов точно таких же рядовых работников, и некоторых членов ее группы возмущал сам факт, что предпочтение было отдано не им, а ей.

Кроме Марсии, в подчинении у Джона находились еще три руководителя среднего звена. Эти три человека — Майк, Вилли и Гектор — были опытными мастерами, которые возглавляли довольно успешные и спокойные участки, на которых если и требовались какие-либо изменения, то совсем небольшие. За исключением редких и нерегулярных проверок хода выполнения работ на каждом из этих участков и ежемесячных рабочих собраний, Джон позволял им руководить по своему усмотрению, ограничиваясь общими указаниями.

Но такой стиль работы начальника не мог помочь Марсии справиться со все возрастающими трудностями в процессе руководства порученной ей группой. Чем чаще она подходила к Джону со своими проблемами в поисках совета и поддержки, тем больше она вызывала у него раздражение. Чем больше было жалоб на сопротивление переменам в группе Марсии, тем чаще ей приходилось выслушивать от него нотации о том, что ей нужно научиться лучше справляться со своими проблемами, не допуская при этом снижения производственных показателей.

К концу первого года работы в должности мастера участка Марсии, хотя и с большим трудом, удалось добиться заметных успехов в плане внедрения намеченных изменений в своей группе. Несмотря на это, подводя годовые итоги эффективности работы Марсии на доверенном ей посту, Джон подробно расписал недостатки Марсии как руководителя, исходя исключительно из тех представлений, которые у него сложились по этому вопросу, и рекомендовал перевести ее на менее ответственную должность — не руководящую, — на которой она сможет обойтись без его помощи.

О чем можно говорить в данной ситуации, если рассматривать усилия, которые приложил Джон как вышестоящий руководитель? Наверное, недостаток помощи и поддержки с его стороны можно объяснить тремя сложившимися представлениями, о которых мы говорили: стереотипным мышлением, первоначально низкой оценкой и уверенностью в том, что все отличия имеют негативный характер.

Марсия не соответствовала представлениям Джона о том, каким должен быть настоящий руководитель. Он изначально не был в ней уверен. Кроме того, она была женщиной (разница полов), а с женщинами, по всей видимости, ему работать было сложно и не совсем комфортно. Можно целый день спорить насчет того, сыграли ли эти представления главную роль в развитии рабочих отношений между Джоном и Марсией. Но в подобных сложных ситуациях, когда человек чувствует недостаточную поддержку со стороны руководителя, довольно часто у него возникает чувство, что “мне отказывают в необходимой поддержке, без которой невозможно добиться успеха, по той простой причине, что я — это я, а никто другой”.

Свою роль здесь может играть и четвертое положение — единый стиль руководства по отношению ко всем своим подчиненным. Джон хотел руководить Марсией точно так, как и тремя другими мастерами-ветеранами. Его принцип *laissez-faire* (предоставление неограниченной свободы и невмешательство) для них идеально подходит, потому что они почти не нуждаются в его указаниях или помощи. А вот Марсии как новичку на руководящей должности да к тому же столкнувшейся с сильным сопротивлением и возмущением со стороны своих подчиненных требуется гораздо больше внимания и поддержки.

Отношение тренера к вопросам диверсификации следующее: индивидуальный подход к каждому, чтобы каждый мог добиться наилучших показателей на своем рабочем месте. Иногда это означает, что одним членам рабочего коллектива следует уделять больше внимания, чем другим. Джон не был готов уделить больше внимания Марсии, а его “единообразный” стиль руководства оказался неэффективным для удовлетворения разных потребностей своих подчиненных.

Чтобы подчиненные добились успеха, необходимо учитывать их потребности, а они у всех разные, так как у каждого из них разные уровни мастерства и разный опыт работы. Если вы попытаетесь руководить всеми своими подчиненными по одному шаблону — “подходящему всем и каждому”, — то, скорее всего, не повысите, а понизите шансы каждого из них добиться лучших результатов в своей работе.

## **Руководствуемся не своими догадками и предположениями, а вопросами производственной дисциплины и результатами работы**

Тренер имеет только две безопасные исходные предпосылки. Во-первых, он исходит из того, что его подчиненные действуют из лучших побуждений. Во-вторых, он полагает, что все они хотят работать хорошо и делают для этого все возможное. Другими словами, смысл имеет только то, что делают ваши подчиненные, а не ваши “устарелые” представления об их действиях. Именно поэтому тренер-наставник преуспевает в вопросах, которые касаются диверсификации.

А для этого всего-навсего необходимо сосредоточить внимание на двух основных показателях: на результатах труда и на соблюдении рабочей дисциплины, т.е. такого поведения со стороны подчиненных, которое может негативно сказаться на результатах труда.

## **Придаем особое значение рабочим показателям**

Придавая особое значение рабочим показателям, мы сосредоточиваемся на том, за что наши подчиненные получают зарплату, т.е. на результатах их труда. А это, в свою очередь, означает, что мы должны делать все от нас зависящее, чтобы подчиненные чувствовали должное уважение к себе и ощущали себя частью рабочего коллектива. Кроме того, их следует ориентировать в нужном направлении, оказывая при этом необходимую поддержку, чтобы они могли развивать и повышать свои профессиональные умения, навыки и таланты.

В основе подхода тренера-консультанта лежит нацеленность на успех подчиненных. Идея здесь состоит в том, что неуспех в данном случае можно объяснить только профессиональной некомпетентностью подчиненного или низкой производительностью его труда. Все мы знаем, что сегодня вас могут запросто потянуть в суд по самому незначительному поводу, но, насколько мне известно, еще не было случая, когда уволенный человек обратился в суд со следующим иском: “В основе моего увольнения можно найти явные признаки дискриминации, так как я был уволен за неудовлетворительные рабочие показатели как никуда не годный работник. Что касается моего непосредственного руководителя, то он делал все, что только мог, дабы мне помочь, но я был просто безнадежен. Поэтому я подаю иск против моего работодателя”.

(Конечно, если вы по своей прихоти выгоняете работника, придравшись к какому-то незначительному проступку, даже не попробовав его перевоспитать, как положено настоящему тренеру, то за такое обращение он вправе подать на вас в суд.)

Для того чтобы иметь возможность помочь подчиненному, нужно иметь четкое представление о тех аспектах, от которых зависит руководство рабочим процессом. Сам рабочий процесс (отдельного сотрудника) можно условно разбить на три основные части: выход на работу, работа и рабочие задания и производственная дисциплина.

### **Выход на работу**

Когда речь идет о выходе сотрудника на работу, следует учитывать два аспекта данного вопроса.

- ✓ **Само присутствие.** Это очень просто: производительность труда отдельного работника напрямую зависит от того, как он выполняет свою работу. Когда он отсутствует, у него физически нет такой возможности. Понятно, что люди могут иногда не выходить на работу по болезни или какой-нибудь другой уважительной причине. Но невыход на работу становится серьезной проблемой в случае прогулов и отсутствия на рабочем месте столь часто, что от этого начинает реально страдать его работа. (*Примечание.* Случаи длительного отсутствия из-за травмы или тяжелой болезни не входят в категорию постоянных прогулов.)
- ✓ **Пунктуальность.** Если кто-то систематически не появляется вовремя на своем рабочем месте — в начале рабочей смены или после обеденного перерыва, — мы имеем в наличии проблему, связанную с постоянными опозданиями. Конечно, человек может работать и в таком месте, где существует “свободный” или “гибкий” график — там, где люди трудятся даже больше положенного времени, чтобы выполнить поставленную задачу, и где проблем, связанных с опозданиями, просто не существует, так как введение жесткого рабочего графика здесь неуместно и даже нежелательно. Однако в некоторых организациях имеет значение опоздание даже на несколько минут. Это, к примеру, работа на конвейере или в торговой точке, когда вы должны открыть дверь покупателям ровно в 8 часов утра, а не в 8:05.

В качестве начальника, оценивая значимость таких вопросов, как выход на работу и в особенности опоздания на работу, в своей практике вы должны руководствоваться здравым смыслом, а не стремиться молиться на установленные правила, ведь, в конце концов, они не икона. Отталкиваться здесь нужно от рабочих нужд и потребностей, а также от требований вашей клиентуры. Если должность подчиненного не требует, чтобы он появлялся на рабочем месте минута в минуту, и если он работает не меньше, а иногда даже больше сорока часов в неделю, то вы можете позволить себе определенную гибкость, когда речь заходит о пунктуальности. Если в данном случае вы будете настаивать на точности и пунктуальности, то тем самым вы лишите человека должной мотивации, а в результате он будет работать с меньшим энтузиазмом, не выкладываясь, т.е. не более 40 часов в неделю. Вы добьетесь подчинения в ущерб обязательности, а это прямо противоположно тому, к чему должен стремиться тренер-наставник (см. главу 2).

### **Работа и рабочие задания**

Аспекты, касающиеся выполнения конкретных заданий, имеют отношение к любой рабочей ситуации. Это вопросы, которые затрагивают техническую сторону работы, т.е. выпуск

каемой продукции или оказываемых услуг; в частности, сюда входят такие рабочие аспекты, как выработка, качество, завершенность и своевременность.

- ✓ **Выработка.** Это тот объем работы или ее количество, которое должен произвести человек. Под выработкой может пониматься квота сбыта какого-либо товара, производственный план или, скажем, конкретное количество обслуженных клиентов.
- ✓ **Качество.** Насколько хорошо сделана работа? Была ли она выполнена с минимальным количеством ошибок, минимальными затратами и соблюдением всех технических требований? Такие качественные аспекты обязательно следует учитывать при оценке результатов труда.
- ✓ **Завершенность.** Насколько полно выполнена работа? Все ли закончено, все ли в полном порядке? Наполовину сделанная работа никому не нужна.
- ✓ **Своевременность.** Работа должна быть выполнена не позднее назначенного срока. Соблюдение оговоренных сроков — это еще один из важных аспектов, которые следует учитывать, когда речь идет о результатах труда.

### **Поведение на рабочем месте**

Самое непосредственное отношение к производственным показателям имеет поведение человека на работе и его отношения с другими членами трудового коллектива. Сложно представить себе человека с дурным поведением, способного хорошо выполнять порученную ему работу. Конечно, нормы поведения бывают разные, и многое зависит от правил, установленных для той или иной профессии. Вместе с тем наблюдаются и некоторые общие черты: слаженная совместная работа в коллективе; качественное обслуживание клиентов; соблюдение правил техники безопасности или рабочих стандартов; вежливость, любезность, этикет, уважение к другим.



Руководитель, выступающий в роли тренера, рассматривает вопросы диверсификации, в первую очередь, как вопросы, непосредственно влияющие на производительность труда его подчиненных и создание позитивной атмосферы в рабочем коллективе. Он не должен пытаться контролировать вопросы, которые не имеют прямого отношения к производственному процессу. Например, это относится к следующим трем случаям, когда действия начальника могут создать определенные проблемы, но никак не повысят производительность труда подчиненных.

- ✓ **Отношение.** Отношение к своему делу — это как раз то, чем вы можете управлять. Когда я говорю об этом с руководителями того или иного ранга, многие из них буквально вскакивают с мест, настолько им не терпится меня опровергнуть. Но они останавливаются, когда я прошу их дать точное определение слову “отношение”. (Многие из них так и не могут дать конкретный ответ.) Отношение — это то, что человек думает о ком-то или чем-то и чувствует в этой связи. Отношение человека и его поведение — это разные вещи. Поведение человека напрямую связано с его поступками, которые можно наблюдать и которыми можно управлять.

Вы, конечно, знаете, что отношение человека часто влияет на его поведение. Но вместе с тем вы не имеете возможности его непосредственно видеть, хотя у вас и может быть свое мнение, т.е. существовать свое “видение”. А вот когда вы считаете, что “видите” то, что происходит в голове другого человека, и пытаетесь на этом основании его судить (особенно — осуждать), вы рис-



куете очутиться на настоящем минном поле, где каждое ваше “движение” может привести к роковым последствиям. Поэтому вам нужно обращать внимание на *конкретику* (поведение, которое вы можете видеть), оставив в покое *абстрактное* (отношение, которое вы чувствуете за этим поведением).

К примеру, давайте представим, что у вас есть подчиненная Жанна, которая негативно относится к людям с двумя головами. Но вы как настоящий тренер-наставник научили ее быть вежливой, обходительной, учтивой, галантной и любезной со всеми покупателями, к какому бы типу они не относились, т.е. ко всем типам поведения, которые имеют непосредственное отношение к рабочему процессу и его результатам. Сегодня к вам в магазин зашел двухголовый покупатель, и Жанне нужно его обслужить. Хотя она плохо относится к тем, кому одной головы мало, она с ним мила и любезна, обходительна и учтива, и покупатель уходит от вас удовлетворенный. Мы видим, что несмотря на негативное отношение к двухголовым особям, Жанна продемонстрировала в данном конкретном случае должное поведение. Ее рабочие результаты и производственные показатели на должном уровне. (Нужно сказать, что я лично считаю, что двуличные люди гораздо хуже двухголовых. Я понимаю, что тем самым демонстрирую свое плохое отношение к ним, ну что же тут поделаешь?)

- ✓ **Личностные характеристики.** Личностные характеристики подчиненного, т.е. его этническая или расовая принадлежность, пол, религиозные убеждения, сексуальная ориентация и т.д., не влияют на его способности справляться с порученной работой. На эти способности влияют рабочие умения и навыки, а также поведение человека. Когда вы пытаетесь судить о работе подчиненного не по его рабочим показателям, а на основании того, что он собой представляет, вы тем самым переступаете опасную черту, за которой находится зона, которую мы называем дискриминацией.



Главное назначение гражданских прав — защитить личность, защитить человека как такового. *Дискриминация* в юридическом смысле означает предвзятые действия, наносящие вред правам и интересам конкретного человека, причиной которых являются его индивидуальные особенности. И хотя руководители знакомы с соответствующими статьями действующего законодательства, многие из них страдают распространенной болезнью, известной как “недержание” (словесный понос). В результате юрисконсульты едва успевают отбиваться от судебных исков, предъявляемых обиженными работниками, которые считают, что стали жертвой незаконной дискриминации, и требуют компенсации (иногда они достигают своей цели).

- ✓ **Стиль.** Стиль — это методы или способы (характерные черты человека), применяемые отдельными людьми для выполнения поставленной перед ними задачи. При этом практически каждый из них имеет свой стиль работы. И хотя на многих предприятиях и фирмах существуют установленные правила и порядок производства, каждый толкует их по-разному и действует соответственно. Чистота и порядок на письменном столе вашего коллеги и то, как он выполняет свою работу, редко влияют на ее конечный результат.



Если стиль работы сотрудника не причиняет вреда другим, то делать из этого производственную проблему было бы ошибкой. Если руководитель обращает на это внимание или настаивает на том, чтобы сотрудник выполнял свою задачу точно по инструкции, то нередко это заканчивается тем, что со-

трудник начинает чувствовать себя скованным и становится менее инициативным. Разумеется, в таком случае говорить о проявлении с его стороны творческого подхода к своей работе не приходится. Когда руководители ставят во главу угла методы выполнения работы (после необходимой подготовки), а не желаемые результаты, они добиваются от своих сотрудников повиновения в ущерб чувству ответственности за порученное дело (более подробно этот вопрос освещен в главе 2 настоящей книги).

Для того чтобы правильно учитывать вопросы, касающиеся диверсификации, вам совсем необязательно быть антропологом. Это радует, не так ли? Вам как руководителю просто нужно учитывать личностные особенности подчиненных и уделять основное внимание тому, как они справляются со своей работой. Если вы хотите, чтобы ваши сотрудники чувствовали, что к ним относятся с уважением, и ощущали свою причастность к общему делу, да еще при этом оказываете им необходимую поддержку словом и делом, помогая достичь хороших результатов, значит, вы не только правильно справляетесь с проблемами диверсификации, но и действуете, как настоящий тренер-наставник.

## Непримиримая борьба с вызывающим поведением

Второй фактор, который необходимо учитывать руководителю при решении вопросов диверсификации, касается поведения его подчиненных. В частности, он ни в коем случае не должен смиряться с поведением, которое идет вразрез с интересами производства: вызывающим или деструктивным, задевающим других людей (оскорбительное, издевательское, раздражающее). Такое поведение вредно сказывается как на самом рабочем процессе, так и на моральном состоянии людей, принимающих в нем участие.

Ниже вашему вниманию предлагается несколько примеров подобного поведения. Вы должны отслеживать проявления такого поведения и немедленно их пресекать.

- ✓ **Непристойные шуточки.** Шутки и другие потуги на юмор, носящие сексуальную окраску или же высмеивающие национальность, этническую принадлежность, религиозные убеждения, сексуальную ориентацию, физический недостаток.
- ✓ **Насмешки или оскорбления.** Комментарии или прочие потуги на юмор, которые ставят целью задеть и унижить другого человека. Даже будучи завуалированными, такие “проблески” юмора обычно больно задевают, ранят и раздражают тех, кому они адресованы.
- ✓ **Грубость и сквернословие.** Я воздержусь от каких-либо конкретных примеров; вы, наверное, сами не раз с этим сталкивались еще в средней школе! Крепкое словцо там, словечко здесь — это не так уж и страшно, но многие люди сильно обижаются, когда с ними объясняются на таком “великом и могучем”.
- ✓ **Банальные замечания.** Замечания общего характера, унижающие какую-то определенную группу людей, хотя и не напрямую. Подобные комментарии, как правило, начинаются такими фразами, как “Все они такие” или “Не хочу выглядеть предвзятым, но...”, и выходят за рамки приличий.
- ✓ **Скрытое или открытое вредительство.** Соккрытие информации; не предоставление помощи, необходимой для того, чтобы работа была сделана; порча рабочего инструмента или имущества.

- ✓ **Угрозы.** Запугивание в той или иной рабочей ситуации или прямая угроза физического насилия.
- ✓ **Язвительные и ехидные замечания.** Оскорбительные замечания, чаще всего в отношении национальности, этнической принадлежности, пола, религиозных убеждений и сексуальной ориентации.
- ✓ **Передразнивание.** Высмеивание; причем часто передразнивается акцент сотрудника родом из другой страны или другого региона.
- ✓ **Бойкот.** Это когда один из работников подвергается остракизму со стороны остальных членов трудового коллектива (пример деструктивного поведения, отрицательно влияющего на рабочий процесс).

Данный список далеко не полон, его можно было бы и продолжить, но мы не будем этого делать. Скажу только, что все проявления подобного поведения окажут немедленное негативное воздействие на рабочую атмосферу в том случае, если руководитель будет их игнорировать. Но гораздо хуже, если руководитель сам будет демонстрировать примеры такого поведения.

Как руководитель-тренер вы должны понимать, что поведение, не соответствующее профессиональной этике, недопустимо на вашей работе. Вы не за это платите подчиненным зарплату. (Привет! Я хотел бы устроиться к вам на работу на должность главного психа, которого все будут бояться. Могу предоставить рекомендации из вытрезвителя, от участкового и из психбольницы. Сколько платить будете?) У людей есть право чувствовать себя на работе спокойно и безопасно.



Если ваш подчиненный допускает подобные проступки, незамедлительно сделайте все возможное, чтобы исправлять положение. Для начала попробуйте перевоспитать провинившегося, направьте его, так сказать, на путь истинный (подробнее об этом — в главе 16). Внимательно следите за тем, как он будет вести себя в дальнейшем, и, если человек так и не исправится, скажите ему: “Извините, но слабые, бесхарактерные сотрудники с вредными привычками нам здесь не нужны. Мы платим зарплату не за это”.



## Глава 4

# Находим время для контакта с подчиненными

*В этой главе...*

- Сравниваем, как используют свое время тренеры и исполнители
- Определяем методы и стили поведения, позволяющие поддерживать контакт с подчиненными
- Подготовка и организация рабочих совещаний тренера с подчиненными
- Помощь в проведении плодотворного рабочего совещания, обеспечивающего двусторонний диалог тренера с подчиненными

**Д**еятельность тренера — это, в первую очередь, подготовка и воспитание подчиненных, т.е. совместные усилия, реализуемые в процессе двустороннего общения. Данный процесс предполагает общение с сотрудниками “вживую”, когда вы тратите на них свое время, что нередко пугает многих руководителей, особенно исполнителей, когда они примеряют на себя роль тренера-наставника. (Более подробно об этом рассказывается в главах 1 и 2 настоящей книги.)

Многие из таких исполнителей боятся, что роль тренера потребует от них слишком больших жертв, в частности, что им придется тратить на это слишком много времени. От тренера требуется уделять подчиненным внимание и тратить на них свое время. И наш исполнитель, соответственно, задается вопросом “А у кого же есть лишнее время?”

Тренеры признают значимость постоянного контакта с подчиненными, так как они понимают, что тем самым закладывают основу рабочих отношений с ними и фундамент своего личного влияния на них. В этой главе рассказывается, как воспитать в подчиненных чувство ответственности и повысить общую производительность труда через развитие контактов с подчиненными.

## *Сравниваем взгляды тренеров и исполнителей на то, как лучше всего использовать свое время*

Любой руководитель независимо от того, исповедует ли он подход тренера или деятельного исполнителя, всегда может с чистой совестью сказать, что ему *постоянно* не хватает времени — труд руководителя любого ранга редко ограничивается 40 часами в неделю. И так, тренер и исполнитель одинаково испытывают дефицит времени, и в этом их сходство. А их различие заключается в том, как они относятся ко времени и на что они его тратят. Именно об этом и пойдет речь в следующих двух разделах.

## Время и исполнитель

Руководители, которых мы относим к категории исполнителей, очень часто вынуждены действовать в *кризисном режиме* (режиме постоянного выхода из того или иного кризиса). Они попадают в такую ситуацию, поскольку, как правило, ни с кем не желают делиться своей властью (правом принятия главных решений и своими основными обязанностями), а воспитывать помощников, которые помогли бы им справиться с рутинными ежедневными проблемами, им недосуг. Поэтому они работают в “пожарном режиме”, решая одну проблему за другой. Их подчиненные могут войти в офис такого руководителя, обремененные какой-то проблемой, и выйти из него с чувством облегчения от того, что они ее “скинули” на кого-то другого. А на кого именно? Понятно дело — на своего непосредственного начальника, который всегда стремится решить все проблемы самостоятельно.

Так как исполнители большую часть своего времени вынуждены работать в кризисном режиме, их внимание сосредоточено в основном на текущих задачах. Это задачи сегодняшнего дня или, может быть, следующей недели. И не стоит их спрашивать, с чем предстоит столкнуться коллективу, который находится под их руководством, через год или даже через полгода. Не стоит их спрашивать и о том, над какими вопросами им следует сейчас начать работать, чтобы удовлетворить будущие запросы того бизнеса, к которому они имеют отношение. Они слишком заняты тушением пожаров, которые надо безотлагательно погасить уже сегодня, чтобы беспокоиться или даже задумываться над будущим. На это у них просто-напросто нет времени.

Принимая во внимание, что у разных руководителей разные стили руководства, эти люди могут впадать в разные крайности: их может постоянно что-то отвлекать или же они могут погрязнуть в таких делах, которые изолируют их от остального коллектива.

- ✓ **Руководители, которых постоянно отвлекают.** В течение рабочего дня к такому руководителю могут постоянно врываться его сотрудники с какими-либо срочными вопросами или даже просто для того, чтобы поболтать на общие темы. А когда в офисе никого нет, в нем постоянно звонит телефон. Может быть и так: руководитель пытается одновременно разговаривать по телефону и со своим подчиненным, который находится в его офисе. Они могут выглядеть очень занятыми и часто не успевают на то или иное мероприятие; при этом, однако, они плохо организованы и у них практически всегда отсутствует четкий рабочий график. Они могут потратить на одного из своих подчиненных целых 60 минут своего рабочего времени в неделю. К сожалению, на самом деле они уделяют ему только одну минуту, но зато целых 60 раз. Эффективность (полезная отдача) — это явно не их сильная сторона.
- ✓ **Изолированный руководитель, оторванный от коллектива.** Изолированный руководитель мало доступен для своих подчиненных. Офисы таких руководителей часто пусты, так как они постоянно где-то заседают. Они едва успевают отвечать на сообщения по электронной почте; можно подумать, что это одна из их основных служебных обязанностей. А можно ли их когда-нибудь созерцать “живьем”? Время от времени. Если возникает серьезная проблема, они могут выйти на сцену и указать, что каждому следует делать в данном случае. После этого их вновь поглощает море повсе-