


ТОМАС ФРИЦШЕ

КТО ВЛАДЕЕТ МЯЧОМ?

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

 **БОМБОРА**
ИЗДАТЕЛЬСТВО
Москва 2024

УДК 005.95
ББК 65.290-2
Ф89

Wer hat den Ball?
Mitarbeiter einfach führen by Thomas Fritzsche

© 2022 Verlag Herder GmbH, Freiburg im Breisgau

Фрицше, Томас.

Ф89 Кто владеет мячом? Как научить сотрудников держать «мяч» ответственности на своем «поле» / Томас Фрицше ; [перевод с немецкого К. К. Астафьевой]. — Москва : Эксмо, 2024. — 224 с. — (Психология. Искусство лидера).

ISBN 978-5-04-178917-6

«Через три недели мне снова придется все объяснять заново!», «Мои сотрудники такие несамостоятельные!», «Мои люди не думают вместе со мной!» — это триггеры многих руководителей.

«Кто владеет мячом?» показывает, какие ошибки руководства вызывают такое проблемное поведение сотрудников.

Ее герой Мартин — начальник десятка инертных продавцов в супермаркете — под руководством «играющего бизнес-тренера» Стива Вильгельма превращает их в проактивных, заинтересованных в крутом результате членов команды.

Все говорят о расширении прав и возможностей — эта книга показывает, как это делается.

УДК 005.95
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-178917-6

© Астафьева К.К., перевод на русский язык, 2024
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2024

СОДЕРЖАНИЕ

Судьба руководителя	5
Забывчивость и зависимость	9
Коучинг в семье — не лучшая идея	11
Самый дорогой коуч в Европе	14
5000 €?!	16
Первоапрельская шутка или правда?	19
Делим проблему на кусочки	21
Урок 1. ТЕРАПИЯ ДОЛЖНА ПОДХОДИТЬ ПАЦИЕНТУ	23
Ошибки руководства	25
Строительство соборов	32
Мотивационное видео	36
Урок 2. УПРАЖНЕНИЯ ПО МОТИВАЦИИ	41
Крюгер не говорит на латыни	44
Остается только одно — двигаться вперед	48
Урок 3. СЕКРЕТ ЛУЧШИХ ПРОДАВЦОВ	51
Лучшие собеседники вместо лучших продавцов	56
Выраженная выгода	60
Психологи согласны	67
Теория самовосприятия	68

Урок 4. У КОГО МЯЧ?	74
Классические тупики	78
Мяч, поле, внимание	85
Урок 5. МАТЬ И МЯЧ	89
Неполиткорректные угощения	95
Хорошая мать смотрит вперед	105
Игре с мячом нужно учиться	115
Питт и Мартин «играют в пинг-понг»	123
«Хороший папа» Мартин	128
Макгрегор знал об этом	140
Теория X и теория Y	143
Урок 6. ТОЛЬКО ТЕ, У КОГО ЕСТЬ ПРОБЛЕМА, ХОТЯТ ЕЕ РЕШИТЬ	149
Первый шаг перед вторым!	153
Мосты к проблеме	163
План Б	170
Играть в дурака помогает?	173
Я — высказывание	176
Метакоммуникация	179
За кухонным столом	184
Далекое эхо	187
Проблема — польза — решение	191
Схемы	194
Разбор полетов	198
Было ли это необходимо? Другого пути нет!	199
Три маленькие вещи	202
Эпилог. ОНО ТОГО СТОИЛО?	205
Приложение. БЛОКНОТ МАРТИНА	208
Благодарности	219
Об авторе	221
Источники	222

СУДЬБА РУКОВОДИТЕЛЯ

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

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

и наш герой стал ловить себя на том, что делает именно это.

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

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

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

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



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

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

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

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

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

Чтобы лидерство не доставляло проблем, стало более простым и увлекательным, нужно соблюдать три правила. При этом одно цепляется за другое. Смотрите: если у вас есть умные и независимые сотрудники, вы будете более довольны своей работой. А еще сможете более эффективно расходовать время: раньше вы тратили его на разговоры и пояснения, а теперь направите на выполнение других (и часто — более важных) задач. Это работает на достижение карьерного успеха в среднесрочной перспективе. В то же время будете более расслаблены

и станете приходить домой пораньше — а значит, начнете получать больше удовольствия от личной жизни. Признайтесь, вы наверняка стремитесь к чему-то подобному.

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

Вот о чем эта книга.

По сути, речь идет о том, у кого мяч.

Томас Фрицше

Ранштадт, лето 2015 г.

ЗАБЫВЧИВОСТЬ И ЗАВИСИМОСТЬ

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

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

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

Жена Мартина, Ханна, работает тренером личного роста и уже пять лет обучает других людей коучингу. Ко-

нечно же, она заметила случившиеся с супругом перемены. И каждый раз, когда за завтраком в понедельник муж ноет, что ему скоро на работу, Ханна участливо интересуется: «В чем дело?»

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

«Что именно?» — уточняет Ханна.

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

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

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

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

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

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

Мартин почти сразу с энтузиазмом согласился: «Определенно!»

После этого Мартин еще раз уточнил: если ему не придется по десять раз объяснять каждому сотруднику одно

и то же и если коллеги начнут чаще думать и действовать, у него появится куча времени на административные дела. А значит, бюрократия в компании перестанет его так беспокоить. К тому же, когда сотрудники станут умнее и самостоятельнее, Мартин сможет делегировать им некоторые задачи. Это разгрузит его и избавит от лишних нервов.

Коучинг в семье — не лучшая идея

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

Муж кивает.

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

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

Ханна заметила, как раздражает мужа эта тема, и не захотела еще больше его провоцировать. Поэтому она продол-

жила нейтральным тоном: «Это действительно очень интересно: как ты работаешь с этими лучшими людьми? Ведь остальные, по твоим словам, в сравнении с ними весьма ограниченные товарищи».

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

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

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

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

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

САМЫЙ ДОРОГОЙ КОУЧ В ЕВРОПЕ

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

А прямо на главной странице его уже ждал провокационный текст:

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

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

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

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

Нахмурившись, Мартин вернулся к тексту:

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

Это несколько приободрило господина Дампфа. Ехать никуда не нужно, сиди дома, пей чай, общайся... Звучит непло-