



как
быть
тем, кто,
а не тем,
кого

АВТОРИТЕТ РУКОВОДИТЕЛЯ

А Л Е К С А Н Д Р Г Л О К



Москва
2024

УДК 005.3
ББК 88.4
Г54

Глок, Александр Леонидович.

Г54 Авторитет руководителя : как быть тем, кто, а не тем, кого / Александр Глок. — Москва : Эксмо, 2024. и 224 с. — (Психология. Искусство лидера).

ISBN 978-5-04-186954-0

Быть руководителем и пользоваться авторитетом у сотрудников — не одно и то же. Говорить так, чтобы вас слушали, давать распоряжения, которые не встречают сопротивления, вызывать острое желание всегда делиться с вами информацией, — все это тренируемые навыки, считает Александр Глок. Автор книги — управленец с 25-летним опытом и профессиональный бизнес-тренер, он обучил более 7000 руководителей всех уровней быть настоящими лидерами. Его подход не подразумевает врожденной харизмы. Чтобы окружающие видели в вас авторитетного руководителя, нужно говорить и действовать как авторитетный руководитель. Книга Александра Глока дает подробную инструкцию, которая поможет этого добиться.

Бонусные материалы:

- чек-лист по оценке коммуникативных навыков руководителя;
- QR-коды, ведущие на полезные вебинары и трансформационные видео;
- инструкция по борьбе с сибурдой — симуляцией бурной деятельности.

УДК 005.3
ББК 88.4

ISBN 978-5-04-186954-0

© Глок А.Л., текст, 2024
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2024

Моему сыну Артемию посвящаю...

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	9
ГЛАВА 0. ПРИСТЕГНИТЕ РЕМНИ.	
Прежде чем перевернуть страницу	13
ГЛАВА 1. НЕ МОЖЕТ БЫТЬ!	
О том, что вам не говорили про лидерство и управление	21
ГЛАВА 2. СОБЕРИСЬ, ТРЯПКА!	
О вере в себя и свои возможности.....	41
ГЛАВА 3. STILL CRAZY.	
О гибкости шеи и занозе в одном месте	63
ГЛАВА 4. Я В ШОКЕ!	
О том, как не впасть в ступор, если все идет не по плану	80
ГЛАВА 5. МЫ ВСЕ УЧИЛИСЬ ПОНЕМНОГУ.	
О том, как получать и использовать новые знания.....	97
ГЛАВА 6. «А ТЫ ПРАВДА ПРОДЮСЕР?»	
О помощи, заботе и отношении.....	115
ГЛАВА 7. ТУРБОРЕЖИМ.	
О самоотдаче, жалости к себе и отмазках	138
ГЛАВА 8. ТРУДНОСТИ ПЕРЕВОДА.	
О коммуникабельности и умении договариваться.....	158
ГЛАВА 9. СУСЛИК, КОТОРОГО НЕТ.	
О привычных убеждениях, рамках, ловушках и тайных тропах ...	183
ВМЕСТО ГЛАВЫ 10. И ЧТО?	
О гарантиях, перспективах и пути к вершине	210
Мои искренние благодарности	215
Об авторе.....	220

ВВЕДЕНИЕ

— Повтори еще раз, — я смотрю в упор на застывшего передо мной парня. Его относительно молодая физиономия легко краснеющего блондина расцветает алыми пятнами.

— Я. Не обязан. Тут. Остаться, — упрямо проговаривает он, делая паузу после каждого слова.

Формально парень прав. На часах почти восемь вечера — рабочий день давно окончен. Ничего не мешает ему уйти домой.

А не формально — у недавно вверенного мне коммерческого отдела крупного промышленного предприятия осталось меньше суток до защиты годового бюджета. По-хорошему, готовиться к ней нужно было минимум месяц, а то и полтора. Однако бывший руководитель в ожидании скорого увольнения решил не напрягаться — пустил все на самотек. Поэтому мне с пока еще мало знакомой командой пришлось укладываться в неделю: собирать несобранные данные, анализировать непроанализированную статистику, придумывать непридуманные инициативы. В условиях тотального дефицита средств и подмоченной репутации предприятия в глазах поставщиков сырья. Не помню, чтобы я вообще спал или ел в те дни.

И вот остался последний рывок — нужно превратить все, что было накопано, в стройную презентацию. А единственный штатный дизайнер, кстати, ближайший приятель уволенного руководителя, стоит с сумкой на плече и готовится то ли закатить скандал, то ли рвануть наутек.

Интересная штука — авторитет руководителя. Он не идет в комплекте с должностью, не выдается вместе с новым кабинетом и креслом, не наследуется от предшественников.

Он приобретает шаг за шагом, завоеывается поступок за поступком. Порой в этот процесс вклиниваются ситуации, когда кто-нибудь из сотрудников решает организовать вам проверку на прочность: сказать «нет» на прямое распоряжение, устроить итальянскую забастовку или просто ретироваться в самый неподходящий момент.

Авторитет завоеывается годами. А уронить его можно за пять минут, просто совершив необдуманное действие.

— И что с этим делать? — нередко слышу я вопрос на тренингах и консультациях по управленческому мастерству.

— Держать удар, быть профессионалом, — отвечаю, уже почти не задумываясь.

Прошло больше двадцати лет с тех пор, как я работал коммерческим директором большого промышленного предприятия. За это время были другие должности — гораздо выше, и другие проверки — куда серьезнее. Мне приходилось разговаривать с разъяренным коллективом, объявившим забастовку, выводить в плюс убыточный завод по производству молочных продуктов, увольнять родственников своих нанимателей. Держать удары и наносить ответные. Совершать ошибки и делать выводы. Но именно тогда, много лет назад, стоя перед краснеющим сотрудником, я вдруг понял простую вещь: хочешь, чтобы тебя уважали и слушались — стань тем, кого стоит уважать и слушаться. Даже так — стань руководителем, которого невозможно не уважать и не слушаться.

Обретение авторитета — это процесс болезненной переплавки собственной личности. Преодоление страхов, признание слабостей, выстраивание системы внутренних опор и принципов жизни. Это длинный и сложный путь, который начинается с одного принятого удара.

— Хорошо, иди. Никаких проблем, — я сделал шаг в сторону, пропуская парня. Чутье подсказывало — вести разговоры не имеет смысла. Торговаться, угрожать, упрашивать — все это перечеркнуло бы возможность выстроить здоровые отношения с остальным коллективом. Оставалось одно — отпустить с богом и найти альтернативное решение.

К слову сказать, бюджет мы тогда с честью защитили. Презентацию за ночь собрал знакомый дизайнер, которому, разумеется, пришлось заплатить из собственного кармана. Впрочем, оно того стоило. Принятый и отбитый удар обернулся ростками уважения потихоньку прикипавшей ко мне команды. И поводом для честного разговора со штатным дизайнером. Разговором, который привел к тому, что парень приложил максимум усилий, чтобы реабилитировать себя в моих глазах. Доказать свою полезность отделу.

Я же тогда сформулировал одно из первых правил авторитетного руководителя: никогда не иди на полумеры. Не оставляй в штате плохого сотрудника, пока не найдешь получше. Не уговаривай человека доработать еще месяц-два в ожидании замены. Не избегай неприятного разговора, потому что он может повлечь неудобное решение. Рубишь – руби. Расстаешься – расставайся. Полумеры – удел трусов и слабаков. А они, как известно, авторитетом не пользуются.

Это правило впоследствии обросло десятками других, не менее важных, которые с годами сложились в восьмиступенчатую систему становления авторитетного лидера. Поначалу я обучал с ее помощью собственных замов и помощников. Потом, когда почувствовал желание поменять род деятельности, разработал на основе своей системы управленческий тренинг. Недавно решил посчитать, сколько руководителей разных уровней прошло через него за пять лет, и удивился получившемуся числу – более 3000 человек.

Эта книга – логичное продолжение моего тренинга. Или точнее – его текстовое воплощение. Она будет полезна и тем, кто уже прошел у меня обучение, для закрепления знаний, и тем, кто никогда о нем не слышал. На ее страницах я делюсь накопленным за четверть столетия и систематизированным управленческим опытом, даю стратегии поведения в острых ситуациях, объясняю, как стать тем, кого будут слушать, любить, уважать.

По сути, это максимально практичный учебник начинающего и продолжающего руководителя. Я бы искренне хотел прочитать его в те времена, когда делал первые шаги в управлении

людьми. Думаю, он уберег бы меня от многих ошибок. Как, надеюсь, теперь убережет вас. Да, вы не перестанете ошибаться, это неизбежный процесс. Без провалов не бывает побед. Но в наших силах уменьшить количество этих ошибок и сократить путь к вашим целям.

А еще он поддержит, направит, вдохновит и подскажет простые решения непростых задач. Готовы подняться на первую из восьми ступеней?

Тогда в путь!

ГЛАВА 0

ПРИСТЕГНИТЕ РЕМНИ. Прежде чем перевернуть страницу

Несколько важных моментов перед тем, как вы погрузитесь в увлекательное чтение.

0.1. Дорога в тысячу ли...

...начинается с первого шага.

«Ну вот, только начал, а уже скатился до банальностей!» — слышу чье-то недовольное ворчание.

Что ж, вполне справедливо. Фраза растиражированная и избитая до неприличия. А вы замечали, что мы не всегда следуем мудрым советам? Почему? Я когда-то задумался над причиной, и в результате появилась эта книга.

Были еще причины. Изложу по порядку.

1. Поделиться своими мыслями и опытом

За 25 лет управления разными компаниями, командами, проектами я повидал многое. Набивал шишки, наступал на грабли, на практике постигал науку управления собой и сотрудниками. Тогда, в «лихие» 90-е, не существовало тренингов и вебинаров для руководителей. Даже книг хороших не было. Все приходилось постигать самостоятельно.

Конечно, когда появилась возможность, начал учиться системно и в процессе обучения стал замечать, сколько на нас вываливают инструментов, работающих только в теории. Да что там говорить, если в университетах предпринимательские дисциплины

до сих пор преподают люди, бизнесом никогда не занимавшиеся. И рассказывают они о технологиях, давно неактуальных, но зато их изучение входит в утвержденную учебную программу.

Вот выходят в профессию выпускники, вот они сталкиваются с суровой реальностью. Кто-то начинает собственное дело, опираясь на полученные в университете познания, а дальше — все стадии принятия неизбежного, как по нотам: отрицание, гнев, торг, депрессия, принятие. Кто-то ломается в середине пути. У кого нервы покрепче и «чуйка» предпринимательская имеется — выживает и розовые очки с себя быстро скидывает.

С бизнес-образованием ситуация, конечно, лучше. Среди «пены», взбиваемой псевдокоучами и псевдоэкспертами, заполонившими в последние годы образовательное пространство (инфо-бизнесмены, если вам так привычнее), есть настоящие опытные предприниматели и специалисты в разных сферах. Они понятно, структурно, а главное, очень глубоко и на экспертном уровне раскрывают разные аспекты развития бизнеса. Они достойны уважения.

Читая их книги, понимаешь: эти люди прошли большой профессиональный путь. Каждый — носитель какой-то части знаний и опыта, важной для тех, кто только начинает путь предпринимателя, руководителя, специалиста. Из отдельных частей, как из кусочков мозаики, можно сложить цельную картину, взяв на вооружение лучшие инструменты, чтобы не погибнуть в штормовых волнах, накрывающих бизнес.

Так почему бы мне тоже не внести скромный вклад в большую копилку?

2. Многие руководители сталкиваются с одними и теми же трудностями

На моих тренингах и консультациях многие участники говорят примерно одно и то же: *«Вот я внимательно изучил спиральную динамику лидерства. Определил, на каком уровне нахожусь, начал применять инструменты управления. Не работает. Осилел теорию ситуационного лидерства. Начал использовать. Не получается. Вроде не глупый, и опыт руководства приличней. Что я делаю неправильно?»*

Да все вы делаете правильно. Только зря. Все эти инструменты, теории работают, проверено. Но есть один нюанс. Давайте разберем на понятном примере.

Допустим, вы виртуозно водите автомобиль. У вас большой опыт вождения, ни одной аварии, в любой ситуации четко понимаете, что необходимо делать, чтобы обеспечить безопасность на дороге. Для вас здесь нет неразрешимых ситуаций.

И вот вам предлагают (причину опустим) заменить пилота команды, участвующей в гонках «Формула-1». В ваших руках один из самых совершенных гоночных автомобилей на планете. Над его созданием трудились сотни инженеров, конструкторов, специалистов. Шедевр инженерной мысли в ваших руках. Короткий инструктаж – и вот вы на гоночном треке. Квалификационная гонка начинается.

Ставлю сто к одному, что гоночный болид под вашим управлением даже не тронется с места. Почему? Все просто. Это совсем другой автомобиль. Нет, не так... СОВСЕМ! ДРУГОЙ! АВТОМОБИЛЬ! Совершенный инструмент, послушный и управляемый только в подготовленных руках. Вашего многолетнего опыта вождения недостаточно. Здесь нужна подготовка на качественно другом уровне.

Вот так же и с лидерством/управлением. Чтобы эффективно управлять компанией, командой, проектом (читай – болидом Формулы-1), необходимо сначала научиться управлять собой (читай – пройти специальную подготовку пилота). Срезать углы здесь не получится. Купить лицензию – тоже (как у нас покупаются водительские удостоверения – всем известно). И гарантий вам никто не даст.

Научиться управлять собой – первая ступень подготовки. Вторая – научиться управлять другими людьми, стать для них настоящим лидером, за которым они пойдут в огонь и в воду и на Васюганские болота. Освойте первую ступень – есть шанс, что получится и со второй. Не освоите – без шансов. Точка.

3. Когда-нибудь эту книгу прочитают мои дети

Причина? Веская. Наверное, самая важная, хотя и указана третьим пунктом. Я хочу оставить после себя след на земле.

Вот опять банальная фраза. Хорошо, пусть будет так: «Я хочу, чтобы у моих детей осталось что-то такое, что поможет им понять, каким был их отец». Не слишком пафосно? Тогда оставляем.