



**ДЖИНО
УИКМАН**

**РЕНЭ
БОЭР**

НИКОГДА НЕ ГОВОРите «Я ТУТ ГЛАВНЫЙ!»

**КАКАЯ РАЗНИЦА МЕЖДУ
ЛИДЕРСТВОМ
И МЕНЕДЖМЕНТОМ
И ПОЧЕМУ ОНИ
ОДИНАКОВО ВАЖНЫ?**



БОМБОРА
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Москва 2024

УДК 005
ББК 65.290-2
У35

Gino Wickman and René Boer
HOW TO BE A GREAT BOSS

© 2016 by Gino Wickman and René Boer Published by arrangement
with BenBella Books, Inc., and Folio Literary Management, LLC.



Уикман, Джино.

У35

Никогда не говорите «Я тут главный!». Какая разница между лидерством и менеджментом и почему они одинаково важны? / Джино Уикман, Ренэ Боэр ; [перевод с английского А. В. Симагиной]. — Москва : Эксмо, 2024. — 176 с. — (Психология. Искусство лидера).

ISBN 978-5-04-184291-8

Они никогда не хвалят подчиненных, присваивают их заслуги себе, ведут себя высокомерно и... Всегда говорят: «Я тут главный». Они — чертовски хреновые боссы.

В книге нет никакой теории. Вместо этого книга предлагает план действий, который поможет вам стать великим лидером и менеджером.

В этой книге основатель EOS Worldwide Джино Викман и специалист по внедрению EOS Рене Бур рассказывают, как не стать тем, кого сотрудники боятся и высмеивают за спиной. Авторы делятся 5 практиками лидерства и управления, которые позволят вам стать руководителем с сильной командой, научиться управлять рисками и проводить с сотрудниками беседы так, чтобы после разговора они всегда уходили вдохновленными.

УДК 005
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-184291-8 © Симагина А. В., перевод на русский язык, 2024
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2024

Моим 135 клиентам. Наши 1700 сеансов стали испытательным полигоном для каждого слова в этой книге.

— Джино Викман

Моей отзывчивой, стойкой и замечательной жене Джуди. Спасибо, что ты всегда рядом со мной. Я очень тебя люблю.

— Рене Бур

ОГЛАВЛЕНИЕ

Почему именно «босс»?	9
Глава 1. БЫТЬ ОТЛИЧНЫМ БОССОМ	11
Глава 2. ЕСТЬ ЛИ У ВАС ТО, ЧТО НУЖНО?	19
Глава 3. ДЕЛЕГИРУЙТЕ И ВОЗВЫШАЙТЕСЬ	29
Глава 4. ОКРУЖИТЕ СЕБЯ ВЕЛИКИМИ ЛЮДЬМИ	43
Глава 5. ЛИДЕРСТВО, УПРАВЛЕНИЕ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ	62
Глава 6. ПЯТЬ ПРАКТИК ЛИДЕРСТВА	68
Глава 7. ПЯТЬ ПРАКТИК УПРАВЛЕНИЯ	90
Глава 8. ЕЖЕКВАРТАЛЬНАЯ БЕСЕДА	120
Глава 9. ЧЕТЫРЕ ПРОБЛЕМЫ С ЛЮДЬМИ	140
Глава 10. ЕЩЕ НЕМНОГО О ЛЮДЯХ	155
Перечень инструментов	163
Дополнительные ресурсы	165
Благодарности	167
Об авторах	172

ПОЧЕМУ ИМЕННО «БОСС»?

Независимо от того, какая должность указана на вашей визитке — прораб, руководитель, менеджер, директор, вице-президент, президент или генеральный директор, — люди, которые вам подчиняются, называют вас своим боссом.

Это слово происходит от голландского «baas». Изначально оно использовалось как уважительное обращение к главному. В книге мы специально используем слово «босс», потому что именно таким человеком вы и являетесь — кем-то главным, тем, кто руководит людьми. Если сомневаетесь, пожалуйста, вернитесь к этому определению.

Мы призываем вас носить титул «босса» с гордостью. Вы главный. Будьте главным. Не извиняйтесь и не ходите на цыпочках. Не поддавайтесь на все политкорректные и приниженные титулы, такие как «лидер команды», «наставник» или «народный чемпион». Эти слова, безусловно, описывают то, кем является и чем занимается великий босс, но они не характеризуют его работу во всей ее полноте. Гордитесь ответственностью, но не становитесь высокомерными и не принимайте титул «босса» как должное.

Никогда не используйте фразу «Я тут босс» с высокомерием и в повелительной манере. Таких боссов никто не уважает. Только шепчутся за их спиной, что те зациклены на себе и легкомысленно относятся к своим полномочиям и ответственности.

Пройдитесь по офисам или посетите производственные цеха великих компаний, и вы наверняка найдете вовлеченных сотрудников, которыми правильно руководят отличные боссы. Такие боссы создают среду, в которой люди приходят на работу каждый день, потому что хотят там быть, а не потому, что должны.

Итак, если вы руководите людьми и стремитесь стать отличным руководителем, эта книга написана для вас. Вам нужно лишь сохранять открытый ум и стремиться стать великим. Мы предоставим вам инструменты, которые помогут вам достичь этого.

Глава 1

БЫТЬ ОТЛИЧНЫМ БОССОМ

Относись к людям так, словно они таковы, какими должны быть, и помогай им стать такими, какими они могут быть.

Гёте

Представьте, что ваши сотрудники выкладываются по полной каждый день. Вы вообще верите, что это возможно?

На следующих страницах мы собираемся показать, что это реально, и мы научим вас приемам, которые изменят то, как люди работают на вас.

Вы узнаете, как:

- эффективно делегировать, чтобы освободить время на лидерство и менеджмент;
- оценить свою команду и окружить себя Великими людьми;
- применять пять практик лидерства и пять практик управления всех великих боссов;
- эффективно общаться с каждым сотрудником;
- разобраться с сотрудниками, которые не соответствуют вашим ожиданиям.

Эта книга отличается от любой другой книги по лидерству или менеджменту, которую вы когда-либо читали, — а их написано буквально десятки тысяч. Ее отличают практическая применимость и немедленные результаты.

В ней нет никакой теории. Вместо этого книга предлагает план действий, который поможет вам стать великим лидером и менеджером. Мы имеем право так говорить, потому что каждое слово и каждый инструмент в этой книге были проверены и доказаны тысячами лидеров и менеджеров, чье влияние и достижения неоспоримы.

За последние 20 лет мы лично работали с командами руководителей более 180 компаний и более чем 2000 руководителей и менеджеров. Кроме того, наша организация EOS Worldwide имеет 150 коучей по всему миру, которые обучили этим приемам еще 2500 компаний и более 25 тысяч управленцев. Поскольку мы изо дня в день решали проблемы такого количества руководителей, мы знаем, что работает, а что нет.

Первая книга Джина «Бизнес-трекинг», которая разошлась тиражом в сотни тысяч экземпляров, выявила жизненно важную потребность в мире малого бизнеса в простом, рабочем руководстве, которое поможет лидерам и менеджерам компаний стать отличными боссами. Это побудило нас написать книгу и представить простую формулу. Любой человек, у которого есть подчиненные и который ищет практический, проверенный способ преуспеть в том, что он делает, может следовать этой формуле, чтобы пробудить лучшее в своих сотрудниках.

Эта книга для вас, если:

- вы менеджер или руководитель частной компании численностью от 10 до 250 человек

или

- вы хотите добиться максимальной отдачи от своих сотрудников и ищете простой, эффективный и действенный способ стать отличным боссом.

Эта книга также написана для того, чтобы помочь «не очень хорошим начальникам» признать, что им не хватает базового понимания, желания и способности развивать навыки, которые сделают их великими.

Мы поняли, что для того, чтобы получить от своих сотрудников максимальную отдачу — сделать их высокомотивированными, — вы как начальник должны создать среду, в которой ваши сотрудники будут преуспевать. Мэтью Келли в своей книге «Off Balance» указывает, что высокомотивированные сотрудники получают как личное, так и профессиональное удовлетворение от того, что они делают. «Они усердно трудятся... Им нравятся люди, с которыми они работают; они чувствуют уважение со стороны своего начальника; знают, что их работа улучшает жизнь клиентов; считают, что сложность работы соответствует их способностям; и они знают, зачем они ходят на работу каждый день».

Возможно, для вас это уже очевидно, но удивительно вот что: Мэтью Келли, пытаясь понять, как связаны баланс «работа — личная жизнь» и высокая вовлеченность персонала, провел опрос в десятках лучших компаний мира. Он взял интервью у сотрудников, которые, по мнению руководства, лучше всего выдерживают баланс между работой и личной жизнью. Выяснилось, что эти люди работали в среднем на девять часов в неделю *больше*, чем их коллеги, и ценили удовлетворенность работой больше, чем баланс «работа — личная жизнь». Поэтому, когда вы пытаетесь повысить уровень удовлетворенности сотрудников их работой, подумайте о других положительных сторонах — не только о количестве часов, проведенных на работе.

Вот что еще мы узнали, опросив наших клиентов из EOS Worldwide¹. На вопрос, почему они обратились к нам, 82,4% ответили, что не получали достаточной отдачи от своих сотрудников: они не были на одной волне, не работали вместе, чтобы победить. На самом деле «проблемы с людьми» — одно из самых распространенных разочарований, с которым сталкиваются боссы: не продажи, не прибыль... люди! Однако помните: *как бы вы ни были недовольны своими сотрудниками — они являются вашим конкурентным преимуществом. Это факт.*

Задумайтесь об этом на минуту. Вы можете иметь патенты и собственные технологии, добиться огромной известности бренда, но в конечном итоге все сводится к людям. Поэтому, к счастью или несчастью, люди, которых вы нанимаете или которые непосредственно подчиняются вам, — это единственное, что отличает вас от конкурентов.

Конкуренты могут украсть ваши идеи и скопировать ваши продукты. Ведь они, по сути, занимаются тем же, чем и вы. Они даже могут использовать ваш метод управления. Но это не имеет значения, потому что в конечном итоге роль великого босса сводится к тому, чтобы делать то, что вы делаете лучше, чем конкуренты. Вот отличный пример. В 1960-х годах противники команды Green Bay Packers, выигравшей два Суперкубка и пять чемпионатов НФЛ в том десятилетии, рассмотрели знаменитую комбинацию Power Sweep или «Размах силы»

¹ EOS (предпринимательская операционная система) представляет собой набор бизнес-концепций, принципов и инструментов, которые помогают владельцам бизнеса и руководителям вести более успешный бизнес.

Винса Ломбарди столько раз, что они не только знали ее вдоль и поперек, но и определяли, когда она начинается. Но они все равно не могли его остановить. Ломбарди настолько хорошо управлял своими игроками, что они стали непобедимы.

Преимущество быть таким боссом, как Ломбарди, в том, что у вас есть возможность окружить себя людьми, с которыми вы хотите работать и которые хотят добиться успеха. Вы несете ответственность за найм и увольнение сотрудников. И если вы недовольны их работой, то должны взять на себя ответственность и за то, чтобы что-то с этим сделать. Однако, прежде чем увольнять, вы должны спросить себя: «Сделал ли я все возможное, чтобы они были успешными? Не подвел ли я их в чем-нибудь?» Убедитесь, что выполнили свою часть работы.

Как уже говорилось, инструменты, которым мы научим вас, просты. Они и должны быть такими, потому что путь к тому, чтобы стать великим боссом, нелегок. Люди часто путают понятия «простой» и «легкий». Простой — значит *незамысловатый, несложный, легкий для понимания*. Легкий — *нетрудный, не требующий больших усилий, без боли, дискомфорта или забот*.

Инструменты и упражнения, включенные в наше руководство к действию, были отточены в ходе практической работы с тысячами руководителей. В каждой главе мы делимся историями владельцев бизнеса, членов руководящей команды, менеджеров и управляющих, чтобы показать вам, что эти инструменты подходят для боссов любого уровня. Они помогут вам руководить, управлять и удерживать сотрудников, которых мы называем Великими людьми. И чем больше Великих лю-