

НАЗНАЧИЛИ НАЧАЛЬНИКОМ. А ДАЛЬШЕ

Как руководить, когда опыта ещё мало



Итон Блейк

Итон Блейк

**Назначили начальником.
А дальше. Как руководить,
когда опыта ещё мало**

«Автор»

2026

Блейк И.

Назначили начальником. А дальше. Как руководить, когда опыта ещё мало / И. Блейк — «Автор», 2026

Вчера вы отвечали за свою работу. Сегодня за ваши ошибки расплачивается вся команда. Должность уже дали. Опыт вместе с ней не выдали. А люди ждут решений, задают неудобные вопросы и быстро замечают, когда уверенный тон скрывает растерянность. Эта книга станет рабочей опорой в первых управленческих испытаниях. Как провести трудный разговор, услышать то, что вам не говорят прямо, объяснить смысл задачи и признать ошибку, сохранив уважение? Истории, управленческий журнал и последовательная практика помогут разбирать свои решения и превращать промахи в опыт. Ваша задача теперь гораздо больше, чем хорошо работать самому. От вас зависит, смогут ли хорошо работать другие. Начните учиться руководить до того, как команда научится обходиться без вас. При подготовке текста использовался Claude как вспомогательный инструмент

Содержание

Введение	5
Рецепт лидерства	7
Навигация лидера	12
Рабочий рецепт	16
Управленческий журнал	19
Настрой	22
Конец ознакомительного фрагмента.	25

Итон Блейк

Назначили начальником. А дальше. Как руководить, когда опыта ещё мало

Введение

Почти каждый человек хотя бы раз работал рядом с тем, кого официально называли руководителем. Иногда этот человек действительно умел вести за собой. Иногда должность у него была, а лидерства — нет. За годы работы я убедился в одном: способность руководить не появляется вместе с новой табличкой на двери и не передается по наследству. Ее можно развивать. Но для этого мало получить полномочия — приходится учиться видеть людей, принимать решения и честно разбирать собственные ошибки.

Мне самому очень не хватало такого понимания в начале пути. Я сравнительно рано стал продвигаться по службе в правоохранительных органах и быстро оказался в ситуации, когда формальная ответственность росла быстрее, чем жизненный и управленческий опыт. У меня не было наставника, который мог бы спокойно разобрать со мной неудачную встречу, трудный разговор или решение, принятое слишком поспешно. Не было и понятной системы, к которой можно было бы возвращаться после очередной ошибки. Поэтому многие уроки пришлось оплачивать собственными промахами.

Позже, когда я начал ездить по стране, обучать руководителей и работать с людьми, которые только готовились к первой управленческой должности, я стал объяснять им простую вещь: качество решения обычно зависит как минимум от трех ресурсов — знания, времени и опыта. Молодой руководитель не может по команде получить десять лет опыта. Но он способен сделать две вещи уже сегодня: не торопиться там, где поспешность не нужна, и добыть знания, которых не хватает для решения. Эти два действия не заменят опыт полностью, зато сильно уменьшают цену его отсутствия.

Несколько лет назад один из слушателей передал мне текст выступления Альберта Э. Н. Грея «Общий знаменатель успеха», произнесенного в 1940 году перед Национальной ассоциацией страховщиков жизни. Грей описывал момент, когда понял, что руководит усилиями большого числа людей, не разобравшись до конца в самом механизме успеха. Меня зацепила не формулировка, а честность этого признания. В управлении легко накопить должности, процедуры и профессиональные знания — и при этом не иметь ясного ответа на вопрос, почему одни решения усиливают людей и организацию, а другие незаметно разрушают и то и другое.

Именно поэтому моя работа преподавателя и наставника со временем превратилась в попытку систематизировать то, что я узнал из собственных ошибок, неудачных решений, сложных разговоров и удачных поворотов. Я не считаю, что лидерство можно свести к набору красивых лозунгов. Оно проявляется в решениях: кого вы слушаете, как быстро отвечаете, что делаете под давлением, как признаете ошибку, насколько ясно объясняете смысл работы и что происходит с людьми после общения с вами.

Лидер ограничивает или расширяет возможности команды собственными решениями. Поэтому руководителю полезно иметь не набор разрозненных советов, а рабочую конструкцию — своего рода рецепт, к которому можно возвращаться снова и снова. Как и в кулинарии, здесь недостаточно однажды увидеть список ингредиентов. Нужно понимать, что делает каждый компонент, в какой пропорции он нужен именно вам и что произойдет, если какой-то важный элемент постоянно исключать.

В этой книге лидерство рассматривается как навык, который доступен развитию независимо от исходной должности, возраста или сферы деятельности. Простота основных принципов не должна вводить в заблуждение: применять их последовательно трудно. Современный руководитель работает в среде, где ожидания растут быстрее, чем время на подготовку, а технологические и организационные изменения вынуждают постоянно переучиваться. Поэтому личное развитие лидера уже не дополнительная опция, а часть самой работы.

У каждого руководителя есть свои сильные стороны — то, что можно назвать слоями лидерства. Один великолепно видит систему, другой умеет слушать, третий сохраняет спокойствие в кризисе, четвертый помогает людям расти. Сильный лидер редко держится на одном качестве. Обычно это сочетание нескольких привычек, установок и способов действия, которые дополняют друг друга. Рецепт лидерства нужен именно для того, чтобы собрать эти слои в целое.

Когда человек начинает осознанно разбирать свои решения, видеть точку старта, понимать собственные мотивы, объяснять смысл, слушать, проявлять смелость и развивать других, меняется не только его стиль управления. Меняется качество контакта с людьми. Появляется больше доверия, ясности и ответственности. Я предлагаю относиться к этому рецепту не как к готовой инструкции на все случаи, а как к основе, которую придется проверять на практике, настраивать под себя и снова применять в реальных ситуациях.

ГЛАВА 1

Рецепт лидерства

Итан Коул с подросткового возраста был уверен, что однажды станет генеральным директором крупной компании. У него не было богатой семьи, громкой фамилии или безупречного резюме, зато была уверенность в том, что упорная работа и хорошие решения со временем выведут его наверх. Он вырос в Гринвилле, штат Южная Каролина, окончил обычную государственную школу примерно в середине выпуска, а затем поступил в Университет Северной Каролины в Шарлотте. Четыре года спустя он получил степень бакалавра по деловому администрированию и начал искать первую серьезную работу.

Его наняла гостиничная группа HarborPoint Hotels, управлявшая несколькими десятками деловых и курортных объектов на восточном побережье США. Итан попал в крупный конгресс-отель в Шарлотте на должность координатора гостевого сервиса. Работа была начального уровня: жалобы, поздние заезды, сбои бронирования, координация с хозяйственной службой, контроль очередей на стойке регистрации. Итан не считал ни одну из этих задач мелкой. Он приходил раньше смены, подхватывал чужую работу и редко уходил, пока не был уверен, что вопрос закрыт.

За три года он заработал репутацию надежного сотрудника. Его оценки по внутренним проверкам были высокими, руководители отмечали выдержку и хорошее знание операционных процедур, коллеги часто обращались к нему, когда нужно было быстро разобраться с нестандартным запросом гостя. Несколько менеджеров говорили, что у него есть задатки руководителя. Итан слышал эти слова и воспринимал их как подтверждение своего давнего плана.

В начале апреля на внутреннем портале появилась вакансия руководителя утренней смены службы приема и размещения. Требовались не менее трех лет работы в операционном блоке, стабильные показатели, отсутствие дисциплинарных взысканий и прохождение оценочного центра. Итан соответствовал минимальным требованиям и подал заявку в тот же день. В оценочном центре кандидаты разбирали жалобу крупного корпоративного клиента, проводили пятнадцатиминутный брифинг для условной команды, расставляли приоритеты по двадцати входящим задачам и проходили интервью с комиссией из четырех руководителей.

Через неделю Итану сообщили, что он вошел в финальную группу. Еще через несколько дней его вызвали в кабинет директора службы размещения. Разговор занял меньше десяти минут. Руководитель поздравил Итана, пожал руку и сообщил, что он выбран на должность. А потом добавил деталь, которую Итан сначала принял за шутку: новая роль начинается завтра в 6:30 утра.

Итан вышел из кабинета в состоянии, которое трудно было отличить от эйфории. Он получил то, к чему готовился. Он перечитал материалы оценочного центра, знал стандарты компании, хорошо ориентировался в операциях и был уверен, что первый шаг к большой карьере сделан. Ему казалось логичным, что вслед за назначением будет обучение: программа для новых руководителей, несколько смен рядом с опытным менеджером, подробный разбор ожиданий. Ничего этого не было.

HarborPoint Hotels гордилась быстрым ростом и строгими стандартами сервиса, но развитие руководителей заметно отставало от темпа бизнеса. В пиковые месяцы все были заняты заполняемостью, мероприятиями, корпоративными группами и показателями удовлетворенности гостей. Нового менеджера обычно ставили на смену и смотрели, справится ли он. Компания охотно инвестировала в обучение стандартам обслуживания, но считала, что управленческие навыки во многом проявятся сами, если человек успешно прошел отбор. Такой подход был удобен для расписания, но не всегда полезен для людей.

Утром следующего дня Итан проснулся раньше будильника. Его первой обязанностью было провести короткий предсменный брифинг: сообщить загрузку отеля, выделить VIP-

заезды, распределить зоны внимания и задать команде тон на утро. Он много раз стоял в этом помещении среди сотрудников, но никогда — перед ними как руководитель. В его прямом подчинении было девять человек, и в тот момент эти девять казались ему значительно более многочисленной аудиторией.

Он приехал за сорок минут до начала, распечатал отчет по удовлетворенности гостей, выписал на карточку три цели и два раза проговорил вступление. Когда Итан вошел в комнату для брифингов, все уже сидели на своих местах. А у дальней стены стояла Лора Беннетт — региональный директор по операционной деятельности. Она отвечала сразу за семь объектов HarborPoint, работала в компании восемнадцать лет и пользовалась репутацией руководителя, к которому менеджеры обращались, когда обычные инструкции переставали работать. Итан знал, что Лора часто неформально наставляет новых руководителей, но не ожидал увидеть ее на своем первом брифинге.

Присутствие Лоры подняло уровень напряжения еще на несколько ступеней. Итан знал всех сотрудников в комнате, но теперь впервые должен был разговаривать с ними с позиции человека, который оценивает их работу, распределяет нагрузку и отвечает за результат смены.

Особенно хорошо он знал троих. Дениз работала в отеле двенадцать лет, великолепно знала постоянных гостей и не раз вытаскивала сложные смены. На должность руководителя она не претендовала: ей нравилась работа с гостями, и она не хотела уходить в административную часть. Маркус был в компании четырнадцать лет и дважды подавался на руководящие позиции, но оба раза оставался за чертой финального отбора. Он не скрывал разочарования. Оливия пришла в HarborPoint полтора года назад, подала заявку на ту же должность, что и Итан, и получила от комиссии совет набрать больше опыта. Один из членов комиссии сказал ей: «Посмотри, как работает новый руководитель, — это будет полезно». Итану эта фраза казалась почти абсурдной: он сам еще не понимал, как именно должен работать новый руководитель.

В 6:45 Итан встал у экрана с отчетом. Он чувствовал, что волнуется, но решил компенсировать это жесткостью и быстрым темпом.

— Доброе утро. Перейдем сразу к цифрам. За прошлую неделю наш показатель удовлетворенности на выезде снизился с 92 до 86 процентов, а среднее время ожидания у стойки в часы пик превысило восемь минут. Для этого отеля такие результаты неприемлемы.

Итан сделал паузу и посмотрел на команду. Все молчали и смотрели в его сторону. Он принял это за хороший знак и продолжил.

— Я внимательно посмотрел отчет и уверен, что мы можем работать лучше. Пока не знаю, где именно у нас провал, но так продолжаться не может.

В комнате стало заметно тише. Итан почувствовал перемену, но не понял ее причины. Он решил, что сотрудники просто осознают серьезность момента.

— Вчера после назначения я разговаривал с директором службы размещения. От меня ждут, что я прослежу, чтобы каждый выполнял свою работу. Именно этим я и займусь.

Теперь реакцию можно было читать по лицам. Дениз опустила взгляд на блокнот. Оливия приподняла брови. Маркус откинулся на спинку стула и едва заметно улыбнулся. Лора, стоявшая у стены, не изменила позы, но ее выражение лица стало внимательнее.

— Вопросы есть?

Никто не ответил.

— Тогда на этой неделе я встречаюсь с каждым индивидуально. Нужно понять, почему мы не дотягиваем до стандарта. На этом все.

Сотрудники начали вставать. Дениз вышла первой. За ней Оливия. Маркус задержался у двери, приложил два пальца к виску в пародийном приветствии и сказал: «Есть, шеф». Итан кивнул, не зная, как еще реагировать. Через несколько секунд в комнате остались только он и Лора.

Лора не спешила уходить. Она села за стол и жестом предложила Итану занять соседний стул. Он ожидал похвалы или, по крайней мере, нейтрального комментария. В конце концов, брифинг состоялся, цифры были озвучены, задачи обозначены, никто не спорил.

— Еще раз поздравляю с назначением, Итан. Люди здесь действительно считают, что у тебя высокий потенциал. Как тебе кажется, как прошла встреча?

Итан подумал несколько секунд.

— Для первого раза нормально. Я сказал, где у нас проблемы, все слушали, вопросов не было. Думаю, старт получился неплохой.

Лора не ответила сразу. Она посмотрела на пустые стулья, а потом снова на Итана.

— У тебя теперь много ответственности. Но должность сама по себе не заставит людей идти за тобой. Пока ты не научишься устанавливать с ними связь и добиваться осознанного участия, любые цифры будут держаться только на контроле.

— Разве я не объяснил, что нам нужно улучшить результат?

— Ты объяснил, что результат плохой. Это не одно и то же.

Лора подошла к белой доске, на которой сотрудники обычно записывали заезды больших групп и особые запросы. На доске еще оставались вчерашние пометки о конференции фармацевтической компании. Лора взяла маркер, но писать не стала.

— Ты когда-нибудь готовил блюдо, которое раньше не делал?

— Конечно. Несколько недель назад впервые готовил ризотто. Получилось вполне прилично.

— И что помогло тебе не превратить рис в клей?

— Рецепт. Я смотрел пропорции и порядок действий.

— Именно. И ты ведь не решил, что раз умеешь пользоваться плитой, то рецепт тебе больше не нужен?

— Нет.

Лора улыбнулась и повернулась к доске.

— С руководством похожая история. Ты получил доступ к управленческой «плите», но это не означает, что ты уже знаешь, как приготовить хороший результат. Тебе нужен рецепт лидерства.

Итан усмехнулся, но не из насмешки. Сравнение было настолько простым, что он сразу понял, к чему она ведет.

— Хорошо. А что в нем должно быть?

— Давай сначала посмотрим на работу отеля. Чтобы гость получил предсказуемо хороший сервис, нам нужны по меньшей мере три вещи. Первое — люди. Второе — стандарты и знания: правила бронирования, сценарии решения проблем, понимание продукта. Третье — инструменты и способы работы: система управления номерным фондом, каналы связи, порядок передачи смены, методы контроля. Если один элемент разваливается, страдает весь опыт гостя.

— Согласен.

— С лидерством так же. Люди — это ты и твоя команда. «Ингредиенты» — навыки и качества, которые ты приносишь в работу. А «инструменты» — то, как ты применяешь эти качества: как слушаешь, объясняешь, принимаешь решение, даешь обратную связь, ведешь сложный разговор. Рецепт помогает не путать наличие должности с умением руководить.

Итан посмотрел на отчет, лежавший перед ним. Еще десять минут назад он был уверен, что провел деловую и собранную встречу. Теперь он начал вспоминать лица команды и понимать, что сосредоточился исключительно на проблеме и собственном намерении быстро показать результат.

— У тебя есть такой рецепт?

— Есть. Основу мне много лет назад передал руководитель, который стал моим наставником. С тех пор я постоянно ее меняла и уточняла. Смысл не в том, чтобы копировать чужой стиль. Ты берешь каркас, добавляешь собственный опыт и со временем находишь свои пропорции.

— Кто был вашим наставником?

— Человек, который руководил открытием первых трех отелей HarborPoint и позже стал операционным директором группы. Он научил меня не только решать проблемы, но и передавать систему дальше.

— Вы можете показать ее мне?

— Могу. Но при одном условии: если она окажется полезной, однажды ты передашь ее следующему человеку. Не как догму, а как отправную точку.

— Договорились.

Лора наконец начала писать. Сначала она провела в верхней части доски короткую линию и вывела крупными буквами: «РЕЦЕПТ ЛИДЕРСТВА». Ниже появились двенадцать пунктов. Итан сначала просто следил за маркером, а потом достал телефон и открыл заметки.

GPS: точка старта и направление

Смелость

Мышление

Смирение

Понимать свое «зачем»

Быть наставником

Объяснять «зачем»

Эмоциональный интеллект

Видеть общую картину

Трудные разговоры

Уметь слушать

Эмпатия

Карта, к которой руководитель возвращается снова и снова

Итан прочитал список дважды. Он ожидал увидеть что-то вроде «ставить цели», «контролировать показатели» и «добиваться дисциплины». Вместо этого большая часть пунктов была связана с тем, как руководитель думает, слушает, объясняет и относится к другим людям.

— Это намного больше работы, чем я предполагал.

— Именно. Руководящая должность может прийти за один день. Лидерство так не работает. Здесь нет точки, в которой ты однажды говоришь: «Готово, теперь я полностью сформировался». Ты постоянно возвращаешься к одним и тем же элементам, потому что меняются люди, обстоятельства и ты сам.

— С чего начинаем?

— С навигации. Прежде чем выбирать маршрут, нужно честно понять две вещи: где ты находишься сейчас и куда собираешься прийти. Но это уже наш следующий разговор.

Лора положила маркер на полку. Итан еще раз посмотрел на доску и неожиданно вспомнил собственные слова, произнесенные сорок минут назад: «Я прослежу, чтобы каждый выпол-

нял свою работу». Теперь эта фраза звучала не как проявление решительности, а как попытка спрятать неуверенность за контролем.

Он не стал оправдывать первую встречу коротким сроком подготовки. Да, времени почти не было. Да, компания не дала ему нормального обучения. Но теперь у него появился выбор: продолжать копировать жесткость, которую он видел у других, или начать разбирать собственное лидерство по частям.

Итан сфотографировал доску и убрал телефон. Впервые с момента назначения он почувствовал не уверенность в том, что уже готов руководить, а интерес к тому, чему именно придется научиться. Это было менее комфортное состояние — и намного более полезное.

ГЛАВА 2

Навигация лидера

На следующее утро Итан Коул пришел в отель заметно раньше смены. На экране телефона у него по-прежнему была фотография белой доски с двенадцатью пунктами, которые Лора Беннетт назвала рецептом лидерства. Список одновременно успокаивал и раздражал. Успокаивал потому, что впервые после назначения у него появилась хоть какая-то система. Раздражал потому, что ни один пункт нельзя было закрыть галочкой за десять минут.

Формально Итан уже был руководителем. В таблице он числился начальником утренней смены, девять сотрудников подчинялись ему напрямую, а к 7:00 он должен был уметь ответить на вопросы по загрузке, VIP-заездам, жалобам, невыходам на смену и очереди у стойки. Практически же управленческого опыта у него было меньше суток. Компания не предложила ни курса для новых менеджеров, ни недели работы рядом с наставником. Значит, разбираться в новой роли придется одновременно с самой работой.

Лора назначила встречу на 9:30 в той же комнате для брифингов. Когда Итан вошел, вчерашняя надпись «РЕЦЕПТ ЛИДЕРСТВА» еще оставалась на доске. Под ней тянулись двенадцать строк. Лора уже сидела за столом с кофе и просматривала отчет по гостевому сервису.

— Успел посмотреть на список без меня? — спросила она.

— Несколько раз. Чем дольше смотрю, тем больше кажется, что я ввязался во что-то серьезнее, чем думал.

— Хороший знак. Опаснее было бы, если бы через один день ты решил, что уже все понял.

Лора закрыла отчет и положила рядом телефон.

— Начнем с первого элемента. Я вчера назвала его навигацией. На телефоне у тебя есть GPS?

— Конечно. Я без него половину новых адресов в городе не найду.

— Что нужно приложению, прежде чем оно построит маршрут?

Итан пожал плечами.

— Точка, где я нахожусь, и место, куда хочу попасть.

— Вот и основа. Руководителю нужны те же две координаты. Первая — кем ты являешься как лидер сегодня. Вторая — каким лидером ты собираешься стать. Пока не определены обе, можно быть очень занятым и при этом двигаться не туда.

Итан открыл блокнот. Лора продолжила:

— Большинство людей начинают честно разбираться в своем стиле управления слишком поздно. Обычно уже после конфликта, проваленного проекта, ухода сильного сотрудника или разговора с начальником, который начинается словами «нам нужно обсудить твои результаты». Кризис заставляет остановиться. Но гораздо выгоднее сделать инвентаризацию раньше, пока цена ошибок ниже.

— То есть мне нужно сейчас оценить, что у меня уже есть?

— Да. И возвращаться к этому не один раз. GPS пересчитывает маршрут, когда меняется дорога. У руководителя меняются команда, ответственность, обстоятельства и он сам. Поэтому честная сверка нужна на протяжении всей карьеры.

Лора подошла к доске и написала две строки: «Где я сейчас?» и «Куда я иду?». Под первой поставила цифру 1.

— Начнем с того, что у тебя уже есть. Какие навыки помогают тебе руководить прямо сейчас? Не должность, не образование и не желание стать директором. Именно навыки.

Итан задумался.

— Я хорошо знаю операционную работу стойки. Обычно сохраняю спокойствие, когда гость злится. Я дисциплинирован. Люблю разбираться в цифрах и быстро вижу, когда показатель отклоняется от нормы.

— Хорошо. Что еще?

— Наверное, ответственность. Если беру вопрос, стараюсь довести до конца.

— Это уже фундамент. Теперь вторая координата: каким руководителем ты хочешь стать?

— Сильным. Тем, кому доверяют.

Лора усмехнулась.

— Примерно так я отвечала лет пятнадцать назад. Проблема в том, что «сильный» и «лучший» почти ничего не задают. Нужна более точная цель. Когда я сама пыталась разобраться, я стала наблюдать за руководителями вокруг и заметила три устойчивых режима поведения.

Она стерла свободный участок доски и написала три заголовка: «УДЕРЖИВАЮЩИЙ», «РЕЗУЛЬТАТИВНЫЙ», «РАЗВИВАЮЩИЙ».

— Первый тип я называю удерживающим руководителем. Его главная задача — пережить день без лишних осложнений. Он не любит перемены, предпочитает статус-кво, часто откладывает решение до тех пор, пока кто-то сверху не скажет, что делать. У него много фраз вроде «так всегда работало» и «не будем раскачивать лодку».

Итан сразу вспомнил двух менеджеров из предыдущих смен, но промолчал.

— Такой руководитель чаще всего ориентирован на внешние стимулы, — продолжила Лора. — Зарплату, бонус, удобный график, кабинет, должность, похвалу начальства. Сами по себе внешние стимулы не плохи. Проблема начинается, когда они становятся единственной причиной действовать. Тогда отношения с людьми быстро превращаются в обмен: я даю тебе это, ты даешь мне то.

Под вторым словом Лора провела черту.

— Результативный руководитель уже другой. Он любит движение вперед, умеет собирать команду, чаще принимает решения уверенно и не боится менять процесс, если видит, что старый перестал работать. Для него важны и результат, и люди. Его могут мотивировать премия и карьерный рост, но вместе с этим ему важно сделать работу качественно, помочь команде выиграть, увидеть, что его решения действительно улучшают ситуацию.

— То есть он сочетает внешнюю и внутреннюю мотивацию?

— Именно. Он смотрит на обе. Иногда начинает с цифр и выгоды, потом спрашивает, что это даст людям и делу. Иногда наоборот.

Лора постучала маркером по третьему слову.

— А развивающий руководитель смотрит шире собственной смены и даже шире собственных результатов. Ему важно, кем становятся люди рядом с ним. Он готов отдать часть удобства, времени или славы, если это помогает команде расти. Он не думает только о том, как самому выглядеть успешным. Он спрашивает: кто после моей работы стал сильнее, кто научился принимать решения, кто сможет однажды заменить меня без катастрофы?

Итан перечитал три слова.

— Это звучит как самый сложный вариант.

— Он и есть самый сложный. Потому что внутренние причины там идут впереди внешних. Работа становится способом повлиять на людей и систему, а не только способом получить следующую должность. Такой руководитель все равно следит за бюджетом, сервисом и показателями. Просто он не считает их единственной мерой успеха.

Итан встал и подошел к доске. Несколько секунд он смотрел на третий заголовок.

— Я хочу двигаться сюда.

— К развивающему?

— Да. Я все еще хочу однажды стать генеральным директором. Но если честно, после вчерашней встречи мне впервые пришло в голову, что можно добраться до высокой должности и при этом остаться человеком, за которым никто не хочет идти.

Лора кивнула.

— Теперь у нас есть направление. Осталось честно определить точку старта. Для этого придется посмотреть не только на сильные стороны.

Она вернулась к столу.

— Сила — это то, что регулярно добавляет ценность твоей работе и людям вокруг. Слабость — то, что ценность уменьшает. И одно и то же качество в разных дозировках может оказываться по обе стороны. Решительность помогает, пока не превращается в поспешность. Уверенность полезна, пока не начинает звучать как высокомерие.

— Вчера моя решительность, похоже, быстро превратилась в давление.

— Именно. Я, например, умею быстро выстраивать связь с людьми и хорошо считываю атмосферу в команде. Это сильные стороны. Но я нетерпелива. Когда мне кажется, что ответ очевиден, я могу закончить мысль за собеседника и начать решать проблему раньше, чем он договорил. В такие моменты моя скорость перестает добавлять ценность.

Лора развернула блокнот Итана к нему.

— Напиши пять сильных сторон и пять слабых. Не для кадровой службы. Для себя. Если будешь писать то, что красиво звучит на собеседовании, упражнение бессмысленно.

Итан провел вертикальную линию по центру страницы. Слева написал «+», справа «-». Первые пять пунктов появились быстро: знание операционной работы, спокойствие с раздраженными гостями, дисциплина, ответственность, работа с цифрами. С правой колонкой было сложнее.

Он несколько раз останавливался, перечеркивал формулировки и в итоге записал: «становлюсь слишком прямым под давлением», «плохо делегирую», «не люблю просить о помощи», «считаю молчание согласием», «нервничаю, когда нужно выступить перед группой».

Лора прочитала список и не стала сразу комментировать.

— Как ощущения?

— Неприятные. Особенно про молчание. Вчера я буквально решил, что встреча идет хорошо, потому что никто не задавал вопросов.

— Вот зачем нужна точка старта. Не чтобы навесить на себя ярлык, а чтобы перестать строить маршрут по воображаемой карте.

Итан снова посмотрел на две колонки. Вчерашний провал уже не казался отдельной случайностью. Он увидел связь: волнение перед группой заставило его говорить жестче, привычка не просить помощи не позволила заранее обратиться к кому-то из опытных менеджеров, а убеждение, что молчание означает согласие, помогло неправильно прочитать реакцию команды.

— И что теперь делать со слабостями? Исправлять все сразу?

— Нет. Иначе получишь еще один список, который будет давить. Сначала наблюдай. Выбери одну-две вещи, которые сильнее всего мешают людям получать от тебя пользу. Работай с ними осознанно. И параллельно используй сильные стороны. Маршрут строится не только вокруг препятствий; он строится еще и вокруг ресурсов, которые уже есть.

Лора забрала маркер и рядом с двумя координатами написала: «Проверять маршрут регулярно».

— Через полгода твоя оценка изменится. Через два года — еще сильнее. Хороший руководитель не защищает старую версию себя только потому, что когда-то она работала.

Итан сфотографировал доску и закрыл блокнот. Встреча заняла чуть больше часа, но ощущалась плотнее, чем многие тренинги, на которых он бывал раньше как рядовой сотрудник.

У двери Лора остановила его.

— Кстати, завтра у тебя встреча с Рэйчел Морган.

Итан замер.

Рэйчел была старшим вице-президентом HarborPoint Hotels по операционной деятельности и отвечала за показатели всех объектов группы. В компании ее уважали за точность и не особенно любили за способность за пять минут найти в отчете строку, которую остальные предпочли бы не обсуждать. Итан знал, что встреча стоит в календаре, но старательно не думал о ней.

— Я помню. Тридцать минут в 11:00.

— Тогда сегодняшний список пригодится быстрее, чем ты думаешь. Не пытайся изображать человека без слабостей. Лучше приходи туда с ясным пониманием, где ты находишься и куда ведешь команду.

По дороге обратно к стойке Итан открыл заметки на телефоне и первым делом переписал две фразы: «Где я сейчас?» и «Куда я иду?». Впервые эти вопросы казались ему не абстрактным разговором о карьере, а практическими координатами на ближайший рабочий день.

ГЛАВА 3

Рабочий рецепт

Вечером Итан не стал готовить к встрече с Рэйчел Морган длинную презентацию. Еще неделю назад он бы собрал слайды, выбрал несколько удачных цифр и постарался произвести впечатление человека, у которого все под контролем. После разговора с Лорой такой подход казался слишком похожим на его первый брифинг: спрятать неуверенность за тоном и отчетами.

Вместо этого он взял один лист бумаги и разделил его на три части. В первой записал текущие показатели смены. Во второй — проблемы, которые уже видел сам. В третьей — вопросы, на которые пока не имел ответа. Рядом лежал блокнот с двумя координатами: «Где я сейчас?» и «Куда я иду?». Под ними — пять сильных и пять слабых сторон.

Утром перед встречей Итан столкнулся с Оливией Картер у служебного лифта. Она заметила папку в его руках и спросила, куда он так торопится.

— В 11:00 к Рэйчел Морган.

Оливия присвистнула.

— Тогда не опаздывай ни на минуту.

— Ты с ней работала?

— Полгода. Когда открывали HarborPoint Raleigh Airport, я была в стартовой команде, а Рэйчел вела запуск со стороны центрального офиса. Она очень прямая. Детали помнит лучше большинства людей, которые их записывают. Если что-то не знает — спросит. Если знает, что ты ошибся, тоже спросит, просто чтобы понять, признаешь ли ты это сам.

— Обнадеживает.

Оливия улыбнулась.

— Зато она не играет в политику. Если считает решение правильным, будет стоять за ним, даже когда сверху недовольны. И если дает совет — лучше слушать. Она редко тратит слова просто так.

Итан поблагодарил ее. Еще месяц назад его, вероятно, задел бы тот факт, что сотрудница, которая сама претендовала на его должность, дает ему рекомендации перед встречей с руководством. Теперь он заметил другое: Оливия знала то, чего не знал он. Отказаться от полезной информации только ради сохранения статуса было бы странным способом доказать, что он готов руководить.

Кабинет Рэйчел находился на административном этаже отеля. Встреча была рассчитана ровно на тридцать минут. Итан пришел за пять минут до начала, и в 10:59 ассистент пригласил его войти.

Рэйчел встала из-за стола, пожала ему руку и указала на кресло напротив.

— Итан, поздравляю с назначением. Твое имя появлялось в наших обзорах талантов еще до этой вакансии. Тебя выбрали не случайно: у тебя сильная рабочая репутация и хорошая дисциплина. Я рада, что ты согласился взять команду.

Итан поблагодарил ее. Рэйчел открыла на экране дашборд с показателями объекта.

— Теперь к неприятной части. Утренняя смена приема и размещения давно работает ниже потенциала. За последние двенадцать месяцев она ни разу не удержала все три ключевых показателя в зеленой зоне одновременно. Среднее ожидание у стойки в часы пик сейчас 7,6 минуты при цели не выше пяти. Оценка удовлетворенности при выезде за прошлый месяц — 86 процентов при внутренней цели 91. А медианное время закрытия сервисной жалобы — 23 минуты при стандарте пятнадцать.

Она повернула экран к Итану.

— На квартальном дашборде ваша группа в красной зоне. Это не означает, что люди плохие. Это означает, что текущий способ работы не дает нужного результата. Мне нужен от тебя план, как ты собираешься развернуть ситуацию. Быстро, но не хаотично. Вопросы?

Итан почувствовал знакомое желание немедленно выдать уверенный ответ. В голове уже формировалась фраза о дисциплине и контроле. Он заметил этот импульс и остановился.

— Похоже, мне нужно подобрать правильный рецепт, а не просто сильнее давить на те же процессы.

Рэйчел подняла глаза от экрана.

— Рецепт?

— Вчера Лора Беннетт начала разбирать со мной то, что она называет рецептом лидерства. Она объясняет управление как набор компонентов, которые нужно сочетать, а не как одну универсальную манеру поведения. Первый элемент, который мы разобрали, — навигация: где я нахожусь как руководитель и куда хочу прийти. Я подумал, что к проблеме команды можно подойти так же. Сначала честно определить исходную точку, потом понять желаемый результат и только после этого выбирать действия.

Рэйчел откинулась на спинку кресла. На ее лице появилась едва заметная улыбка.

— Значит, Лора наконец добралась и до тебя.

Итан не понял, шутит она или нет.

— Вы знаете этот подход?

— Очень хорошо. Я пришла в HarborPoint девятнадцать лет назад, когда у группы было всего несколько объектов. Лора появилась примерно в то же время. Тогда операционным директором был Томас Рид — человек, который участвовал в открытии первых трех отелей компании. Он заставлял молодых менеджеров не просто решать проблему, а объяснять, из каких управленческих решений сложился результат. Со временем из его вопросов и практики выросла система, которую Лора теперь передает тебе.

Рэйчел открыла верхний ящик стола и достала небольшой плотный лист, сложенный пополам. На одной стороне было напечатано несколько коротких пунктов, а рядом стояли рукописные пометки.

— У меня эта версия лежит здесь много лет. Я не выполняю ее как инструкцию по чек-листу. Но возвращаясь к ней, когда чувствую, что начинаю решать все одной и той же привычной техникой.

Итан посмотрел на карточку и вспомнил вчерашнюю доску.

— Лора сказала, что мы будем разбирать каждый элемент отдельно.

— И правильно сказала. Обрати внимание не только на сами пункты, но и на то, как они соединяются. Рецепт бесполезен, если человек знает названия ингредиентов, но каждый раз смешивает их в случайном порядке.

Рэйчел вернула карточку в ящик.

— По твоей команде я хочу увидеть первый черновик плана через десять рабочих дней. Не обещание чудес и не список наказаний. Покажи мне исходные показатели, причины, которые ты подтвердил, действия, за которые готов отвечать, и то, как ты поймешь, что ситуация меняется. А Лору слушай внимательно. Она не будет делать твою работу за тебя, но сэкономит тебе несколько дорогих ошибок.

— Понял.

— Хорошо. Тогда удачи. Итан, еще одно: не перепутай уверенность с необходимостью знать все ответы. Если ты приходишь с хорошим вопросом и готовностью работать, это сильнее, чем плохой ответ, сказанный твердым голосом.

Встреча закончилась точно по расписанию. Когда Итан вышел в коридор, он впервые за последние два дня почувствовал не облегчение, а собранность. Проблемы команды никуда не

исчезли. Очередь по-прежнему была длиннее нормы, оценка гостей — ниже цели, а времени на изменение результатов никто не собирался добавлять.

Но теперь у него было другое отношение к задаче. Вчера он хотел доказать, что достоин должности. Сегодня он начал строить маршрут. Один элемент рецепта еще не сделал его хорошим руководителем, зато уже изменил способ, которым он смотрел на проблему: сначала определить координаты, затем подобрать подходящие действия и только потом требовать результата.

По пути к лифту Итан написал Лоре короткое сообщение: «Встреча с Рэйчел прошла хорошо. Она знает рецепт. Похоже, теперь у меня нет шансов сделать вид, что домашнее задание необязательно». Через минуту пришел ответ: «Отлично. Тогда пора переходить к следующему ингредиенту».

ГЛАВА 4

Управленческий журнал

Через неделю после встречи с Рэйчел Морган Итан снова увидел в календаре час с Лорой Беннетт. За эти дни должность успела перестать казаться новой. Утренняя смена по-прежнему начиналась в 6:30, очередь у стойки не исчезла, жалобы продолжали приходить, а план, который Рэйчел ждала через десять рабочих дней, постепенно заполнялся фактами вместо предположений.

Накануне вечером Лора прислала ему короткое письмо с темой «Управленческий журнал». В нем было всего несколько абзацев:

Итан, прежде чем мы продолжим разбирать рецепт, заведи отдельный журнал для управленческих наблюдений. Много лет назад я пыталась записывать такие вещи на обычных блокнотах формата Letter, но туда же попадали номера комнат, задачи на смену, телефонные сообщения и расчеты. Через месяц я уже не могла найти ни одного важного вывода. Потом выделила для лидерских заметок отдельную тетрадь в твердой обложке и с тех пор не смешиваю ее с оперативной работой. Размер и марка не важны. Важно, чтобы это было одно место, к которому ты действительно будешь возвращаться. Принеси журнал на нашу следующую встречу. Лора.

После смены Итан заехал в Staples на South Boulevard и выбрал темно-синий блокнот формата A5 в твердой обложке на 192 страницы. Он специально не стал покупать ежедневник с датами: ему хотелось иметь свободное место для схем, заметок и длинных разборов. На первой странице написал: «Журнал лидерства. Итан Коул». Ниже поставил дату назначения на должность.

Когда он пришел на встречу, его новый блокнот лежал сверху на папке с показателями смены. Лора заметила его еще у двери.

— Уже начал?

— Пока только подписал. Я не совсем понял, что именно туда писать. Решения? Ошибки? Цитаты?

— Все, что поможет тебе через месяц или через пять лет понять, почему ты стал руководить лучше или хуже. Но сначала покажу, что имею в виду.

Лора достала из сумки черный блокнот примерно того же размера. Уголки обложки были потерты, корешок несколько раз подклеен прозрачной лентой. На внутренней стороне стояла дата: январь 2022 года. За четыре с лишним года она заполнила почти все 180 страниц.

Она протянула блокнот Итану. Тот взял его, но не открыл.

— Что случилось? — спросила Лора.

— Это же ваш личный журнал. Там наверняка вещи, которые мне не следует читать.

Лора рассмеялась.

— Вот поэтому я называю его управленческим журналом, а не дневником. Если я записала урок так, что его нельзя показать человеку, которого наставляю, возможно, я записала не урок, а эмоцию. Здесь нет чужих конфиденциальных данных, зарплат, дисциплинарных деталей или того, что мне доверили лично. Здесь то, чему я научилась и что могу передать дальше.

Итан открыл блокнот. Почерк Лоры был мелким, но аккуратным. Некоторые страницы содержали по два-три предложения, другие — схемы, списки вопросов и целые разборы встреч. На полях стояли стрелки, даты и короткие пометки вроде «проверить через 30 дней» или «обсудить с новым менеджером».

Одна запись от 18 октября 2022 года была обведена дважды:

«Если команда поддерживает порядок только потому, что руководитель лично проверяет каждый шаг, культура не изменилась — изменился лишь уровень контроля. Настоящее

изменение видно тогда, когда люди понимают направление, умеют принимать решения без постоянного надзора и знают, что от них действительно требуется». — Л.Б., 18.10.2022

На другой странице от 7 марта 2023 года было написано всего одно предложение:

«После разговора с руководителем у человека должно оставаться больше ясности и энергии, чем было до разговора». — Л.Б., 07.03.2023

Еще через несколько страниц Итан увидел три концентрических прямоугольника. В центре стояло слово «ЗНАКОМОЕ», вокруг него — «ЗОНА РОСТА», а самый внешний контур был подписан «ПЕРЕГРУЗКА». Рядом Лора написала: «Не держать людей только в знакомом. Не путать развитие с постоянной перегрузкой». Итан задержался на этой схеме дольше, чем на остальных.

— Это похоже на то, что происходит со мной сейчас, — сказал он. — Я точно не в знакомой зоне.

— И это нормально. Проблема начнется, если ты решишь, что хороший руководитель обязан жить в перегрузке. В зоне роста трудно, но человек еще способен учиться. В перегрузке он чаще просто пытается выжить.

Итан перелистнул еще несколько страниц и заметил повторяющийся формат: название книги, дата окончания, пять-семь строк с главной мыслью, затем две короткие рубрики — «Что проверить в работе» и «Что попробовать на практике». За последние четыре года Лора сделала такие конспекты почти на каждую управленческую книгу, которую прочитала.

— Вы реально возвращаетесь к этим записям?

— Постоянно. Иногда книга дает одну полезную идею, но через полгода ты уже не помнишь, в чем она была. Журнал превращает чтение из коллекции обложек в рабочий инструмент. То же самое с опытом. Если ты не зафиксировал, почему встреча прошла плохо и что сделал иначе в следующий раз, мозг очень быстро перепишет историю в удобную версию.

Итан вспомнил свой первый брифинг. Через неделю он уже мог бы описать его менее болезненно: мол, просто волновался, команда была напряжена, день оказался сложным. В журнале такая версия выглядела бы слишком удобной. Реальность была конкретнее: он начал с критики, не спросил людей о причинах, сослался на начальство как на угрозу и принял молчание за согласие.

— Получается, это еще и способ вести счет? — спросил он. — Не результатам команды, а собственному развитию.

— Хорошее сравнение. Если ты хочешь стать развивающим руководителем, тебе нужно видеть не только счет на табло, но и то, как меняется твоя игра. Память для этого слишком избирательна.

Лора посмотрела на часы. До следующего звонка у нее оставалось меньше десяти минут.

— Мне пора на видеоконференцию с Роли. Но не убирай блокнот. Зайди ко мне после обеда, если сможешь. Разберем следующий элемент рецепта.

— Сегодня же?

— Пока у нас есть темп — да. Потом расписание обязательно найдет способ его съесть.

Итан вернулся к рабочему месту и не стал ждать вечера. Он открыл первую чистую страницу и написал дату. Первую запись назвал «Брифинг №1». Под заголовком сделал три раздела: «Что произошло», «Что я сделал», «Что сделаю иначе». На следующей странице записал две координаты из разговора о навигации и перечень своих пяти сильных и пяти слабых сторон.

Потом он добавил отдельную строку: «Не использовать журнал для доказательства, что я был прав. Использовать его, чтобы понять, чему меня научила ситуация». Эта формулировка показалась ему важнее красивого оформления страницы.

Итан привык считать, что опыт приходит вместе с годами. Теперь он видел иначе: событие становится опытом, только если человек извлекает из него урок и использует в следующем решении.

ГЛАВА 5

Настрой

В тот же день, чуть после трех, Лора написала Итану: «Есть сорок минут. Если свободен — заходи». Он пришел в ее временный кабинет на административном этаже с новым журналом под мышкой. На первой странице уже лежала закладка, а несколько листов были заполнены заметками с утренней встречи.

Лора показала на блокнот.

— Отлично. Рэйчел, кстати, сказала, что ваша встреча прошла хорошо. Ей понравилось, что ты не пытаешься продавать уверенность там, где пока нет ответа.

— Она дала мне десять рабочих дней на черновик плана. Так что теперь придется доказать, что хороший вопрос способен превратиться в хороший результат.

— Именно поэтому следующий элемент тебе нужен сейчас. Настрой.

Итан открыл журнал и написал заголовок.

— Настрой звучит слишком просто для отдельного ингредиента.

— Так думают почти все, пока плохой настрой не начинает принимать решения за них. Он задает тон тому, что ты замечаешь, как объясняешь события и каким голосом разговариваешь с людьми. Иногда он меняется за тридцать секунд и уносит за собой весь день.

Лора откинулась в кресле.

— Я поняла это не на тренинге. Я поняла это, когда сама стала человеком, рядом с которым было тяжело работать. Я пришла в HarborPoint восемнадцать лет назад стажером операционного отдела в отеле Charleston Harbor. Работала поздние смены, брала дополнительные проекты, потом стала менеджером службы размещения, директором объекта и только позже вышла на региональный уровень. Со стороны такая дорога выглядит аккуратно. Внутри она так не ощущается.

Итан удивился.

— Вы всегда выглядите так, будто вас сложно вывести из равновесия.

— Сейчас — чаще всего. Но восемь лет назад я всерьез собиралась уйти из компании. В центральном офисе создали должность директора по операционным стандартам. Я была уверена, что это мой следующий шаг. Прошла два интервью, подготовила презентацию, знала семь объектов лучше большинства кандидатов и уже мысленно переставила мебель в кабинете. Должность отдали другому человеку.

Лора на секунду замолчала.

— Я восприняла это не как одно кадровое решение, а как приговор всей моей работе. Начала видеть подтверждение обиды в каждом письме. Если руководитель задавал вопрос — мне казалось, что мне не доверяют. Если коллегу хвалили — я сравнивала его с собой. Если сотрудник ошибался — я раздражалась быстрее обычного. Формально я продолжала выполнять работу. Но мой настрой стал настолько плохим, что он начал распространяться на людей вокруг.

— И вы хотели уволиться?

— Да. Я даже обновила резюме. Но прежде чем рассказывать, что было дальше, нужно разделить две вещи, которые часто смешивают.

Лора встала и подошла к небольшой доске. Слева написала «ПАРАДИГМА», справа — «НАСТРОЙ».

— Парадигма — это устойчивая рамка, через которую ты привык понимать мир. Она складывается из опыта, воспитания, повторяющихся убеждений и того, что ты много раз видел подтвержденным. Это длинная перспектива. Настрой — текущее состояние мысли, то, как ты прямо сейчас воспринимаешь ситуацию и чего ожидаешь от следующего события. Это короткая перспектива.

Под словами она дописала: «Парадигма — длинная рамка. Настрой — состояние сейчас».

— И эмоции могут быстро менять второе, — продолжила Лора. — Иногда достаточно одного письма, одной фразы на совещании или одного неприятного показателя, чтобы ты пережил эмоциональный захват и следующие несколько часов отвечал уже не из своих принципов, а из раздражения.

— То есть мысли управляют эмоциями или наоборот?

— В идеальном мире мы бы всегда успевали подумать первыми. В реальном эмоция часто стартует быстрее. Задача руководителя не притворяться, что ее нет, а научиться замечать момент, когда она начинает сужать картину.

Лора посмотрела на Итана и неожиданно спросила:

— У тебя в семье за кого болеют в студенческом спорте?

— За Clemson Tigers. Дед учился в Клемсоне, отец ездил на игры еще до моего рождения. В День благодарения у нас спорят о футболе раньше, чем режут индейку.

— А South Carolina Gamecocks?

Итан скривился.

— Лучше не начинайте.

— Вот и пример. Твоя реакция появилась до анализа. Ты вырос внутри семейной истории: Clemson — свои, South Carolina — соперник. Это часть устойчивой рамки. Я не прошу тебя менять ее. Теперь представь другое. Через двадцать лет твоя дочь получает спортивную стипендию в University of South Carolina и выходит за Gamecocks в стартовом составе волейбольной команды. На трибуне ты будешь в оранжевом Clemson или наденешь бордовую футболку ее команды?

Итан засмеялся.

— Ради дочери надену бордовую. И, видимо, переживу.

— Парадигма о семейном соперничестве может остаться. Но настрой к конкретной ситуации изменится, потому что появится другой смысл. В управлении происходит то же самое. Ты можешь годами считать строгий контроль признаком ответственности, а затем столкнуться с задачей, где контроль мешает человеку вырасти. Не обязательно за один день менять всю систему убеждений. Иногда достаточно изменить текущую рамку и выбрать другое действие.

Итан записал пример в журнал и вернулся к истории Лоры.

— А что изменило ваш настрой после той должности?

— Меня остановил мой тогдашний руководитель. Он не убеждал меня, что я должна радоваться отказу. Он заставил посмотреть на то, что я делаю с этим отказом. Я не контролировала решение о назначении, но полностью отвечала за то, превращу ли его в оправдание для плохого лидерства. Это был неприятный разговор. Зато после него я начала искать, чему эта ситуация может меня научить, а не только что она у меня отняла.

Лора взяла маркер и нарисовала на доске треугольник. У верхней вершины написала «ЗАДАЧА / РЕЗУЛЬТАТ», в левом нижнем углу — «РОСТ СОТРУДНИКА», в правом — «РОСТ РУКОВОДИТЕЛЯ».

— Вот практическая часть. Развивающий руководитель старается видеть в рабочей задаче три результата одновременно. Первый очевиден: сама задача должна быть выполнена. Второй — человек, который ее выполняет, должен получить шанс стать сильнее. Третий — ты должен научиться лучше руководить этим человеком.

Итан посмотрел на треугольник.

— Я обычно думаю только о верхней вершине.

— Большинство руководителей под давлением делают то же самое. Например, у тебя есть проблема с очередью у стойки. Среднее ожидание — 7,6 минуты при цели не выше пяти.

Ты можешь сам сесть вечером, передвинуть смены в таблице и завтра выдать новый график. Возможно, даже улучшишь показатель. Но чему научится команда? И чему научишься ты?

Итан сразу вспомнил Оливию Картер. Она хорошо знала утренний поток гостей, внимательно следила за загрузкой и сама хотела расти в руководстве.

— Я могу дать Оливии анализ очереди как отдельный проект. Пусть возьмет данные за десять последних утренних смен, посмотрит интервалы с 6:00 до 10:00, сопоставит число сотрудников с прибытием групп и предложит два варианта расстановки людей. Я задам критерии, но не буду строить решение за нее.

— Уже лучше. Что получает Оливия?

— Практику анализа, возможность защитить рекомендацию и реальную ответственность за кусок процесса.

— А ты?

Итан задумался.

— Практику делегирования. Это как раз одна из моих слабых сторон. И мне придется научиться задавать вопросы, а не перехватывать работу, когда я увижу решение раньше нее.

— Вот теперь есть все три вершины. И заметь: задача никуда не исчезла. Развивающий подход не означает пожертвовать результатом ради приятного разговора. Он означает получить результат так, чтобы после работы команда обладала большей способностью решать следующую задачу.

Итан записал под схемой: «Не выбирать между результатом и развитием, если можно спроектировать работу так, чтобы получить оба».

— Но ведь иногда времени нет, — сказал он. — Если в лобби двадцать человек и система бронирования зависла, я не буду устраивать сотруднику урок развития.

— Конечно. Настрой — не религия и не запрет на прямое действие. В кризисе ты можешь взять управление на себя. Но после кризиса спроси: что можно было бы передать, чему научить, что изменить в процессе? Проблема не в том, что руководитель иногда ставит задачу первой. Проблема начинается, когда задача всегда первая, а люди годами остаются только руками для выполнения указаний.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.