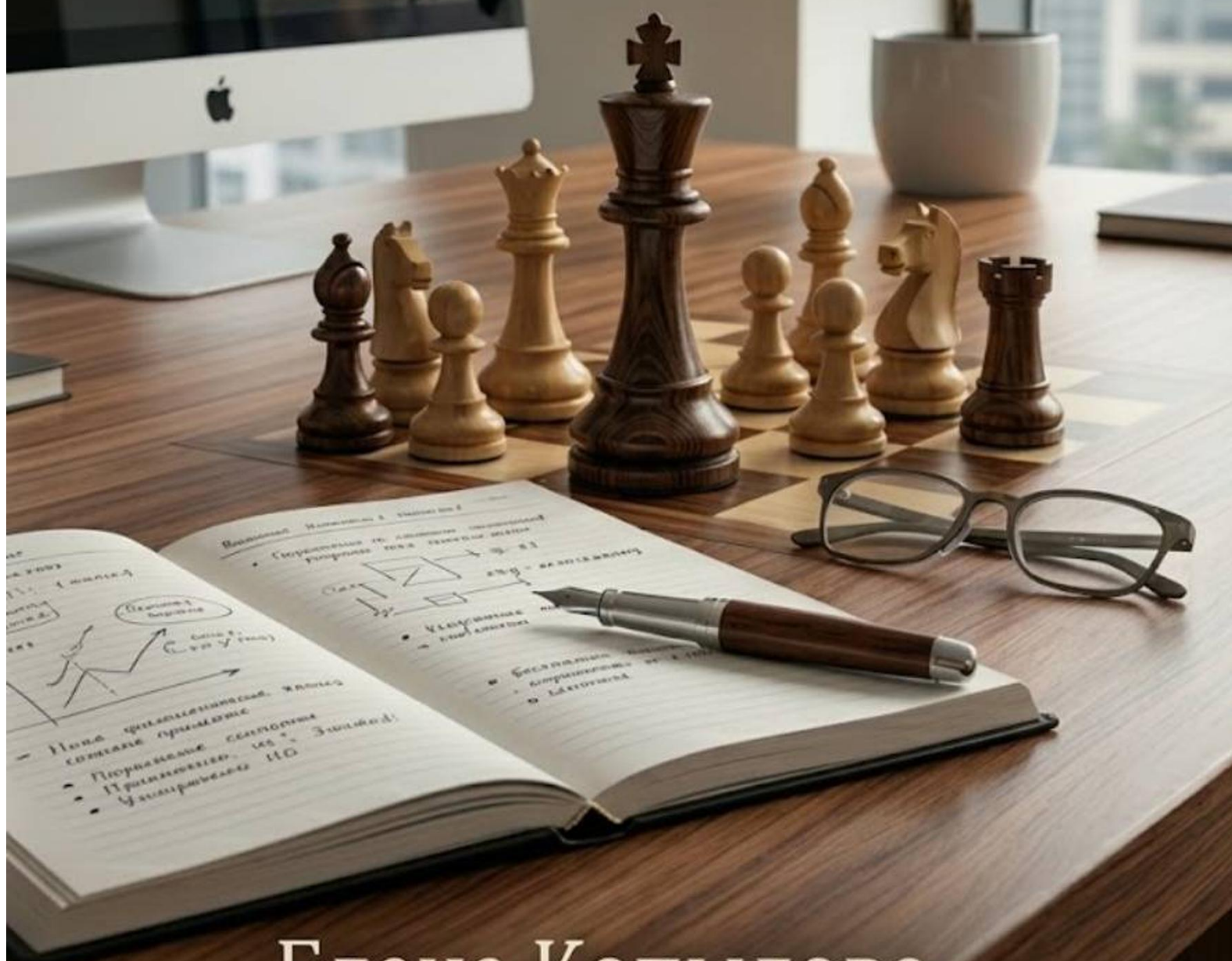


КОД РУКОВОДИТЕЛЯ



Елена Копылова

Елена Копылова

Код руководителя

«Автор»

2026

Копылова Е.

Код руководителя / Е. Копылова — «Автор», 2026

«Код руководителя» – книга о правилах, которые никто не произносит вслух. По ним команда, начальство и партнёры решают, верить ли вам, идти ли за вами и уступать ли вам за столом переговоров. Автор – HR-директор с двадцатилетним стажем, консультант и бизнес-тренер. Она начинает с собственного провала на первой планёрке и проводит читателя через шесть уровней управления: от власти над собой и доверия до корпоративной политики, жёстких переговоров и кризиса. Мотивационных лозунгов в книге нет. Вместо них реальные истории руководителей, разборы их ошибок, рабочие инструменты и 20 правил, которые легко запомнить. В приложениях есть самодиагностика и план развития на 12 месяцев.

© Копылова Е., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Пролог. Почему хорошие специалисты становятся плохими руководителями	6
Первая планёрка	7
Три месяца, которые я не хочу повторять	8
Ловушка лучшего специалиста	9
Миф о прирождённом лидере	10
Что такое код руководителя	11
Как устроена эта книга	12
Первая строка кода	13
Глава 1. Смена прошивки: из исполнителя в руководителя	14
Невидимая смена профессии	15
Почему лучшие специалисты страдают сильнее всех	16
Три ловушки новичка	17
Сдвиг идентичности: от «я знаю» к «мы найдём»	18
Новые метрики успеха	19
Из своих — в начальники	20
Первые девяносто дней	21
Чего нельзя делать в первый месяц	22
Инструмент первый: аудит календаря	23
Инструмент второй: матрица «отдать — оставить — убрать»	24
Типичные ошибки	25
Практикум	26
Строка кода	27
Глава 2. Операционная система: управление собой	28
Руководитель как барометр	29
Заразность власти	30
Пауза между стимулом и реакцией	31
Протокол «стоп-кран»	32
Энергия, а не время	33
Правило первых двух часов	34
Прокрастинация руководителя	35
Одиночество наверху	36
Выгорание: ранние сигналы	37
Инструмент первый: дневник управленческих решений	38
Инструмент второй: еженедельный личный обзор	39
Типичные ошибки	40
Практикум	41
Строка кода	42
Глава 3. Мышление руководителя	43
Где вы обычно смотрите	44
Пять «почему» и одна ловушка	45
Карта причин	46
Вертолётный взгляд	47
А что будет потом	48
Искажения, которые дорожают	49
Решать, когда данных не хватает	50

Представим, что всё провалилось	51
Пожарные и архитекторы	52
Практикум	53
Строка кода	54
Глава 4. Доверие: как оно возникает и почему исчезает	55
Расчёт, который никто не замечает	56
Формула	57
Банковский счёт	58
Первые встречи	59
Почему «я перезвоню» опаснее провала проекта	60
Признать ошибку и не потерять лицо	61
Почему люди молчат	62
Если доверие уже потеряно	63
Самодиагностика	64
Журнал обещаний	65
Практикум	66
Строка кода	67
Глава 5. Источники реальной власти	68
Право приказывать и желание следовать	69
Пять источников, а потом ещё два	70
Кто на самом деле влиятелен	71
Свой или уважаемый	72
Требовательность без унижения	73
Одинаковые реакции на одинаковое	74
Как вас будут проверять	75
Протокол на случай открытого вызова	76
Хвалить публично, критиковать наедине	77
Ошибки, которые я вижу чаще всего	78
Карта собственных источников власти	79
Практикум	80
Строка кода	81
Глава 6. Коммуникация, которая управляет	82
Слова – основной инструмент	83
Ясность как уважение	84
Конец ознакомительного фрагмента.	85

Елена Копылова

Код руководителя

Пролог. Почему хорошие специалисты становятся плохими руководителями

Мне было двадцать девять, когда меня назначили руководителем отдела. Я помню этот день до мелочей: генеральный директор вызвал меня к себе, пожал руку и сказал: «Ты лучшая у нас. Кому, как не тебе». Я вышла из его кабинета с ощущением, что жизнь наконец-то признала мои заслуги. Я не знала, что через три месяца буду плакать в машине на парковке, не решаясь подняться в офис.

До этого я была очень хорошим специалистом. Я закрывала самые сложные вакансии, знала половину рынка по именам, умела за двадцать минут разговора понять, кто передо мной. Меня ставили в пример. Моими руками делалась добрая треть результатов отдела. И именно поэтому, как мне казалось, руководить им я буду легко: я ведь лучше всех знаю, как надо.

В отделе было семь человек. С тремя из них мы ещё вчера вместе обедали, обсуждали начальство и делились, кто сколько получает. Одна, Марина, была моей близкой подругой: мы вместе пришли в компанию и вместе пережили две реструктуризации.

Первая планёрка

Свою первую планёрку я готовила все выходные. Я сделала презентацию на -дцать слайдов: новые стандарты, новые сроки, новая система отчётности. Я была уверена, что люди ждут перемен и обрадуются тому, что наконец-то появился человек, который знает, как навести порядок.

Я говорила час и десять минут. Никто не задал ни одного вопроса. Когда я спросила: «Всё понятно? Есть идеи?», в ответ было вежливое молчание. Я решила, что объяснила хорошо.

Вечером Марина зашла ко мне в кабинет. Именно в кабинет, а не к моему столу у окна, как раньше. Она постояла в дверях и сказала фразу, которую я потом много лет пересказывала на своих тренингах: «Знаешь, ты разговаривала так, будто нас там не было».

Я обиделась. Я подумала, что она завидует.

Три месяца, которые я не хочу повторять

Дальше всё развивалось по сценарию, который я с тех пор видела у десятков, а потом и сотен руководителей.

Я продолжала закрывать сложные вакансии сама — так было быстрее и надёжнее. Я перedelывала за сотрудниками письма кандидатам, потому что «так не пишут». По вечерам, когда все уходили, я проверяла их работу и молча правила. Утром они находили исправления и молча их принимали.

Результаты отдела не росли. Зато росло количество моих рабочих часов. Люди перестали приносить мне плохие новости: о сорвавшемся кандидате я узнавала от заказчика, о конфликте внутри команды — из курилки. Двое написали заявления об уходе. На выходном интервью одна из них сказала то, чего я не ожидала услышать: «Мне здесь нечему учиться. Всё равно всё решаете вы».

Переломный момент случился на квартальном совещании. Генеральный директор посмотрел на мои цифры, потом на меня и сказал спокойно, почти по-отечески: «Ты по-прежнему лучший рекрутер в компании. Именно поэтому у тебя самый слабый отдел».

В тот вечер я и сидела на парковке. Мне было обидно, стыдно и страшно одновременно. Обидно — потому что я работала больше всех. Стыдно — потому что он был прав. Страшно — потому что я совершенно не понимала, что делать иначе.

Ловушка лучшего специалиста

Прошло много лет. Я руководила службой персонала в нескольких компаниях, затем ушла в консалтинг и начала вести программы для руководителей. Каждый тренинг я открываю вопросом: «Кого из вас повысили потому, что вы были лучшим в своём деле?» Руку поднимает почти весь зал. Тогда я задаю второй вопрос: «А кого перед назначением учили управлять людьми?» Рук остаётся две-три, иногда ни одной.

В этом и состоит главная ловушка. Мы назначаем руководителей за одно, а требуем от них совсем другого. Лучший продавец становится начальником отдела продаж. Лучший инженер — техническим директором. Лучший бухгалтер — главным. И никто не предупреждает их, что они только что сменили профессию.

Специалист отвечает за свой результат. Руководитель отвечает за результат, который создают другие люди. Звучит просто, но на деле это требует перестроить почти всё: как вы проводите день, чем гордитесь, что считаете успехом, как разговариваете, как реагируете на чужие ошибки. Навыки, которые сделали вас лучшим специалистом, — скорость, перфекционизм, умение всё сделать самой, — в новой роли нередко начинают работать против вас.

Миф о прирождённом лидере

Когда у меня ничего не получалось, я утешала себя мыслью, которую, вероятно, слышали и вы: «Руководителями рождаются». Видимо, решила я, это просто не моё.

За годы работы с руководителями самых разных компаний — от семейных производств до международных корпораций — я убедилась, что это миф, причём вредный. Он избавляет нас от необходимости учиться. Если управление — это врождённый дар, то либо он у тебя есть, либо нет, и тогда любые усилия бессмысленны.

На самом деле управление — это навык. Сложный, многосоставной, но поддающийся разбору. Его можно разложить на элементы, понять, как каждый из них работает, натренировать и собрать обратно. Я видела, как застенчивые аналитики превращались в руководителей, за которыми люди уходили из компании в компанию. И видела, как харизматичные «прирождённые лидеры» разваливали команды за полгода, потому что не понимали, что происходит у них под носом.

Что такое код руководителя

Выход из тупика начался для меня с одного наблюдения. Я заметила, что люди вокруг меня — подчинённые, начальство, коллеги из других отделов, кандидаты, заказчики — постоянно оценивали меня по каким-то правилам. Эти правила никто никогда не произносил вслух. Но стоило мне их нарушить, и последствия наступали мгновенно: люди замолкали, переставали делиться информацией, соглашались на словах и саботировали на деле.

Это похоже на грамматику родного языка. Большинство из нас не сможет объяснить правило, по которому строится фраза, но ошибку услышит сразу. Так же и в управлении: команда не сформулирует, почему перестала вам доверять, но перестанет — точно и безошибочно.

Эту систему невидимых правил я и называю кодом руководителя. В неё входит то, как люди решают, верить ли вам. Как они определяют, кто в комнате на самом деле главный. Почему одно ваше слово мотивирует, а другое убивает желание работать. Как распределяется влияние в организации на самом деле, а не по оргструктуре. И что происходит за столом переговоров, когда кто-то решает на вас надавить.

Хорошая новость в том, что этот код можно прочесть. Тот, кто понимает его, перестаёт действовать наугад. Он видит, почему проваливается планёрка, почему сильный сотрудник собирается уходить, почему поставщик так уверенно не уступает в цене. И самое важное — понимает, что с этим делать.

Как устроена эта книга

Я написала эту книгу для того человека, которым была на той парковке. Для руководителя, которого назначили, но не научили. Для того, кто уже понял, что одной профессиональной экспертизы недостаточно, и ищет не мотивационных лозунгов, а работающих механизмов. И для опытных руководителей, у которых за плечами годы практики, но нет системы, которая собрала бы этот опыт воедино.

Книга поднимается по уровням кода, как по ступеням. Мы начнём с вас самих: с того, как перестроить собственное мышление и управлять своим состоянием. Затем перейдём к доверию — валюте, без которой ничего в управлении не покупается. Потом — к команде: как собрать её, мотивировать, делегировать и вести трудные разговоры. Дальше — к власти и влиянию: к той невидимой карте организации, о которой не пишут в должностных инструкциях. После этого сядем за стол жестких переговоров. И закончим испытаниями — кризисом, переменами и вопросом о том, что останется после вас.

Каждая глава открывается историей из практики. Все они реальны, но имена, отрасли и детали изменены — я слишком хорошо знаю цену доверия, чтобы им рисковать. За историей следует расшифровка: что на самом деле происходило и почему интуиция подвела. Затем идут инструменты, которые вы сможете применить уже в понедельник, типичные ошибки и практикум. А в конце каждой главы — одна строка кода: короткое правило, которое легко запомнить и трудно забыть.

Читать книгу можно подряд — так вы увидите всю систему целиком. А можно начать с той главы, где болит прямо сейчас: с предстоящих переговоров, с сотрудника, с которым вы третий месяц откладываете разговор, или с нового назначения, от которого одновременно радостно и тревожно.

Первая строка кода

С Мариной мы помирились через полгода после той планёрки. Я пришла к ней и сказала то, что должна была сказать с самого начала: «Я не умею руководить. Помогите мне понять, что я делаю не так». Это был самый трудный и самый полезный разговор в моей карьере. Он научил меня первому правилу кода, которое я с тех пор повторяю каждому новому руководителю.

Руководить — значит перестать быть самой умной в комнате и начать делать умнее всю комнату.

Давайте учиться этому вместе.

Глава 1. Смена прошивки: из исполнителя в руководителя

Андрей позвонил мне в пятницу вечером. Голос был ровный, но я за годы работы научилась слышать, когда человек держится из последних сил.

— Мне сказали, что вы работаете с руководителями. Мне, кажется, нужна помощь. Хотя я не уверен, какая именно.

Через неделю мы встретились в переговорной его компании. Крупный дистрибьютор строительных материалов, двенадцать регионов, отдел продаж из восемнадцати человек. Полгода назад Андрея назначили его руководителем. До этого он пять лет был лучшим менеджером компании: его клиенты приносили почти четверть выручки, а его имя знал каждый закупщик в отрасли.

— Цифры отдела стоят на месте, — сказал он и положил передо мной распечатку. — При этом мои личные продажи выросли. Я закрыл три самые крупные сделки за год. Сам.

Он произнёс это «сам» с гордостью, но тут же отвёл глаза.

Я попросила его рассказать, как выглядит его обычный день. Подъём в шесть. До девяти — почта и звонки ключевым клиентам, «потому что они привыкли разговаривать со мной». С девяти до часу — встречи с клиентами, переговоры, выезды. После обеда — «разгребание»: менеджеры приносят вопросы, он их решает. Вечером — проверка коммерческих предложений, которые подготовила команда. Часто он их переписывает. Домой — к десяти. В выходные — «доделать то, что не успел».

— А когда вы занимаетесь отделом? — спросила я.

Он посмотрел на меня с недоумением.

— Я же только им и занимаюсь.

Именно в этом недоумении и скрывалась вся проблема. Андрей искренне считал, что руководит. На самом деле он продолжал работать лучшим менеджером по продажам, только теперь с восемнадцатью помощниками, которые ему мешали.

Невидимая смена профессии

В прологе я рассказала, как сама оказалась в этой ловушке. С тех пор я видела её столько раз, что научилась узнавать с первых минут разговора. Человек приходит измотанный, обиженный на команду и уверенный, что работает больше всех. Обычно так и есть. Беда в том, что работает он не над тем.

Назначение руководителем выглядит как повышение: та же компания, тот же кабинет или почти тот же, та же отрасль, более высокая зарплата. Кажется, что вы просто поднялись на ступеньку выше по той же лестнице. На деле вы перешли на другую лестницу. Вы сменили профессию — и никто вам об этом не сказал.

Разница между двумя профессиями сводится к одной фразе, которую я пишу на флип-чарте в начале каждой программы для новых руководителей:

Специалист создаёт результат сам. Руководитель создаёт условия, при которых результат создают другие.

Звучит очевидно. Но посмотрите, что следует из этой фразы.

Результат специалиста виден сразу: закрытая сделка, сданный отчёт, решённая задача. Результат руководителя отложен во времени и размазан по чужим рукам. Специалист гордится тем, что сделал. Руководитель должен научиться гордиться тем, что сделали без него. Специалиста ценят за ответы. Руководителя — за вопросы, которые помогают другим найти ответы самим. Специалист решает задачи. Руководитель строит систему, которая решает задачи.

Каждое из этих различий требует перестройки, которую я называю сменой прошивки. Не обновлением программы, а заменой операционной системы. Старые программы на ней либо не запускаются, либо работают со сбоями.

Почему лучшие специалисты страдают сильнее всех

Парадокс, который я наблюдаю годами: чем сильнее был специалист, тем тяжелее ему даётся переход. Посредственному профессионалу легко отпустить исполнительскую работу — она не была его главным источником гордости. Звезде отпустить её почти невыносимо.

Причин три.

Первая — идентичность. Андрей пять лет был «тем самым Андреем, который закроет любую сделку». Это было не просто его работой, это было тем, кем он себя считал. Отказаться от личных продаж означало для него отказаться от части себя. А взамен ему предлагали что-то невнятное: «развивать команду», «выстраивать процессы». В этих словах не было ни азарта, ни признания, ни понятного результата.

Вторая — разрыв в мастерстве. Когда вы делаете что-то в три раза лучше подчинённого, смотреть, как он делает это медленнее и хуже, физически больно. Рука сама тянется переписать письмо, перехватить переговоры, «просто показать, как надо». Каждый такой перехват кажется разумной экономией времени. Вместе они складываются в команду, которая так и не научится работать без вас.

Третья — немедленное подкрепление. Когда Андрей закрывал крупную сделку, он получал мгновенную награду: цифру в отчёте, благодарность генерального, собственное чувство победы. Когда он тратил час на разбор переговоров с молодым менеджером, он не получал ничего — по крайней мере, в ближайшие месяцы. Наш мозг устроен так, что выбирает быструю награду. Поэтому новый руководитель снова и снова делает выбор в пользу исполнительской работы, даже понимая головой, что поступает неправильно.

Три ловушки новичка

За годы работы я выделила три ловушки, в которые попадает почти каждый, кто впервые получает людей в подчинение. Обычно — во все три сразу.

Ловушка первая: «Сделаю сам, так быстрее»

Это ловушка Андрея и моя собственная. Она самая коварная, потому что в моменте она всегда оправдана. Действительно быстрее, качественнее и надёжнее.

Проблема в том, что вы сравниваете не те вещи. Вы сравниваете час своей работы с тремя часами работы сотрудника. А нужно сравнивать час своей работы сегодня с сотнями часов, которые вы будете тратить на ту же задачу в будущем, потому что так и не научили её делать никого другого.

Есть и вторая цена, которую новички не видят вовсе. Каждый раз, когда вы перехватываете задачу, вы посылаете команде сообщение: «Я вам не доверяю». Вслух этого никто не скажет. Но люди быстро делают выводы: зачем стараться, если начальник всё равно переделает? Зачем думать, если он всё равно решит сам? Так формируется команда, которая ждёт указаний, а руководитель потом жалуется, что у него «нет инициативных людей».

Когда я показала Андрею его же собственные коммерческие предложения — те, что он переписывал по вечерам, — и спросила, объяснял ли он хоть раз менеджерам, что именно и почему он исправляет, он долго молчал.

— Нет. Я думал, они сами увидят.

Они видели. Они видели, что их работу молча переделывают. И делали вывод, противоположный тому, на который он рассчитывал: не «надо писать лучше», а «можно писать как угодно, всё равно перепишут».

Ловушка вторая: «Мы же свои, они меня поймут»

Эта ловушка особенно опасна, когда вас назначают руководителем бывших коллег. Вчера вы вместе обсуждали начальство, сегодня вы и есть начальство. Хочется сохранить прежние отношения: тот же тон, те же шутки, те же обеды. Хочется, чтобы ничего не изменилось.

Но изменилось всё. Даже если вы остались прежним, люди вокруг вас уже реагируют на вас иначе. Ваша шутка теперь звучит как оценка. Ваше молчание на совещании — как недовольство. Ваш обед с одним сотрудником — как выделение любимчика. Вы больше не можете быть просто своим. И чем дольше вы делаете вид, что можете, тем болезненнее будет момент, когда придётся принять жёсткое решение по человеку, который считает вас другом.

Я не призываю отдаляться и становиться холодным. Я говорю о том, что дистанцию придётся выстроить — осознанно, мягко и честно. Подробнее об этом мы поговорим чуть ниже.

Ловушка третья: «Главное — не ошибиться»

Новый руководитель чувствует, что на него смотрят. Начальство ждёт результатов. Команда оценивает. Бывшие коллеги, которых обошли при назначении, ждут промаха. В таком состоянии хочется контролировать всё: каждое письмо, каждый звонок, каждое решение. Любая ошибка подчинённого воспринимается как личный провал.

Отсюда рождается микроменеджмент. Руководитель проверяет всё, согласует всё, держит все нити в своих руках. Ему кажется, что так он защищает результат. На самом деле он создаёт систему, в которой ни одно решение не принимается без него — а значит, он становится узким горлышком для всего отдела.

Страх ошибки имеет и обратную сторону: руководитель начинает откладывать решения. Не увольняет слабого сотрудника, потому что вдруг это несправедливо. Не меняет устаревший процесс, потому что вдруг станет хуже. Не говорит неприятное, потому что вдруг обидит. Каждое отложенное решение кажется осторожностью. Вместе они превращаются в паралич.

Сдвиг идентичности: от «я знаю» к «мы найдём»

Самая глубокая перемена, которую требует новая роль, происходит не в календаре и не в должностной инструкции. Она происходит в ответе на вопрос «кто я на работе».

Специалист отвечает на него через своё мастерство: «Я лучший переговорщик», «Я тот, кто разбирается в налоговом учёте», «Я тот, кто найдёт любого кандидата». Его ценность — в его знании.

Руководитель должен научиться отвечать иначе: «Я тот, рядом с кем люди становятся сильнее». Его ценность — в том, что делается благодаря ему, но не его руками.

Это болезненный переход, потому что на время вы теряете старую опору, а новая ещё не выросла. В этот период многие руководители чувствуют себя самозванцами. Они больше не лучшие исполнители — эту роль им пришлось оставить. Но и хорошими руководителями они себя ещё не чувствуют. Возникает ощущение подвешенности, которое легко снять, вернувшись к привычному делу. Так появляется Андрей, который в восемь утра звонит клиентам сам.

Когда я веду программы для руководителей, я прошу участников сделать простую вещь. Закончить предложение «Я хороший руководитель, потому что...» Первые варианты почти всегда звучат так: «потому что я разбираюсь в продукте», «потому что я могу заменить любого», «потому что я много работаю». Все эти ответы — про специалиста. Потом я прошу переписать их так, чтобы в каждом ответе главным героем была команда. Вот тогда начинается настоящая работа.

Андрей сначала написал: «Я хороший руководитель, потому что знаю клиентов лучше всех». Через месяц наших встреч он переписал: «Я хороший руководитель, потому что мои менеджеры знают клиентов не хуже меня». Между этими двумя фразами — вся смена прошивки.

Новые метрики успеха

Одна из причин, по которой новые руководители цепляются за исполнительскую работу — отсутствие понятной меры успеха. Раньше было просто: количество сделок, закрытых вакансий, сданных проектов. Теперь всё размыто. Как понять, хорошо ли вы руководите?

Я предлагаю вам смотреть на четыре группы показателей.

Результат команды, а не ваш личный. Это очевидно, но нарушается постоянно. Если отдел продаж выполнил план за счёт сделок руководителя, это не успех руководителя — это его поражение, которое временно маскируется цифрами.

Независимость команды. Сколько решений принимается без вас? Сколько вопросов люди решают сами? Что происходит с работой, когда вы в отпуске? Хороший тест: уехать на неделю и не отвечать на звонки. Если по возвращении вас ждёт пепелище, у вас не команда, а группа людей, которые зависят от вас.

Рост людей. Кто из ваших сотрудников за последний год научился делать то, чего не умел раньше? Кто готов взять на себя больше ответственности? Кого можно повысить?

Качество информации, которая к вам приходит. Узнаёте ли вы о проблемах вовремя и от своих людей — или постфактум и от посторонних? Это один из самых точных индикаторов доверия, и к нему мы ещё вернёмся во второй части книги.

Есть и неприятная правда, к которой стоит подготовиться заранее. В первые месяцы после назначения ваша личная продуктивность почти неизбежно упадёт. Вы будете тратить время на разговоры, обучение, разбор ошибок — на то, что не даёт немедленного результата. Вам будет казаться, что вы стали работать хуже. Это нормально. Это не провал, а цена перехода. Те, кто не готов её заплатить, так и остаются «играющими тренерами», которые не выигрывают ни как игроки, ни как тренеры.

Из своих — в начальники

Отдельного разговора заслуживает ситуация, когда вас назначают руководителем ваших вчерашних коллег. По моим наблюдениям, это одно из самых эмоционально тяжёлых испытаний в карьере. Здесь сходятся сразу три сложности: смена роли, смена отношений и чужие ожидания.

Кто-то из коллег искренне за вас рад. Кто-то рассчитывал на эту должность сам и теперь обижен. Кто-то надеется, что «по старой дружбе» ему будут прощать больше. Кто-то ждёт, что вы «зазнаетесь», и будет внимательно искать подтверждения. И все они будут проверять, где теперь проходят границы.

Вот что я советую в такой ситуации.

Назовите перемену вслух. Не делайте вид, что ничего не произошло. На первой встрече с командой скажите прямо: «Мы много лет работали вместе, и мне важно, чтобы хорошее между нами сохранилось. Но моя роль изменилась, и некоторые вещи между нами тоже изменятся. Я буду принимать решения, которые не всем понравятся. Я буду стараться делать это честно и объяснять почему». Такая фраза снимает огромное напряжение, потому что люди перестают гадать.

Поговорите один на один с каждым. Особенно — с теми, кто претендовал на вашу должность, и с теми, с кем вы были близки. Первым важно услышать, что вы цените их опыт и рассчитываете на них. Вторым — что дружба не отменяется, но на работе вы будете относиться ко всем одинаково.

Уйдите из «курилки». Я имею в виду не буквальное место, а формат неформальных разговоров, где обсуждают начальство и компанию. Руководитель не может в них участвовать: всё, что вы скажете, теперь будет звучать как официальная позиция. Это одна из самых болезненных потерь, и её надо прожить.

Не доказывайте свою власть. Самая частая ошибка — пытаться утвердиться резкими решениями в первые недели. Жёсткость, которую вы не заработали, воспринимается как неуверенность. Авторитет у бывших коллег приходит не через демонстрацию силы, а через последовательность, справедливость и результат. Об этом — пятая глава.

Помните Марину из пролога? Мы помирились, но прежней дружбы на работе у нас уже не было. Была другая — более взрослая, с границами, которые мы обе уважали. Я поняла это не сразу, но именно такие отношения и возможны между руководителем и подчинённым: тёплые, честные, но с ясным пониманием ролей.

Первые девяносто дней

Первые три месяца в новой роли задают тон на годы вперёд. За это время команда формирует о вас мнение, и изменить его потом будет очень трудно. Поэтому к этому периоду стоит подходить с планом.

Я делю первые девяносто дней на три этапа.

Первые тридцать дней — изучать. Главная задача — понять, как всё устроено на самом деле, а не как вам казалось с позиции исполнителя. Встретьтесь с каждым сотрудником один на один и задайте три вопроса: что сейчас работает хорошо, что мешает работать и что бы вы изменили на моём месте. Встретьтесь с руководителем и уточните, каких результатов от вас ждут и в какие сроки. Встретьтесь с ключевыми смежниками. Слушайте больше, чем говорите. Записывайте.

В этот период не стоит проводить реформы. Даже если вам кажется, что всё очевидно. Особенно если вам кажется, что всё очевидно. Моя презентация на тридцать слайдов на первой планёрке была именно такой ошибкой: я предложила решения, не задав ни одного вопроса.

С тридцатого по шестидесятый день — первые шаги. Выберите одну-две проблемы, которые беспокоят команду и которые можно решить быстро. Не самые важные, а самые заметные и решаемые. Быстрая победа нужна не столько ради самого результата, сколько ради сигнала: «С этим руководителем что-то меняется к лучшему». Параллельно установите базовые правила игры: как часто встречается, как ставятся задачи, как принимаются решения, как вы хотите получать информацию о проблемах.

С шестидесятого по девяностый день — стратегия. К этому времени у вас уже достаточно информации, чтобы предложить более серьёзные изменения. Сформулируйте, куда движется команда в ближайший год, какие изменения нужны и почему. И — обязательно — обсудите это с командой, прежде чем объявлять.

Чего нельзя делать в первый месяц

Отдельно перечислю действия, которые в первые недели обходятся особенно дорого. Каждое из них я видела много раз и каждое хотя бы однажды совершала сама.



Критиковать решения своего предшественника публично. Даже если они были плохими, у них были авторы и сторонники, которые всё ещё в команде.



Обещать то, в чём не уверены. В первые недели каждое ваше слово запоминается особенно хорошо, и каждое невыполненное обещание тоже.



Делить команду на «сильных» и «слабых» на основании первых впечатлений. Первое впечатление о людях почти всегда неполное.



Перехватывать работу подчинённых, чтобы показать, «как надо». Это кажется демонстрацией компетентности, но воспринимается как недоверие.



Менять всё сразу. Люди могут выдержать ограниченное количество перемен одновременно. Если изменить всё, они не примут ничего.

Инструмент первый: аудит календаря

Когда Андрей во второй раз пришёл ко мне, я попросила его принести календарь за последние две недели. Не план, а реальный календарь — с тем, на что на самом деле ушло время.

Мы разделили все его дела на три категории.

Исполнение — всё, что он делал руками специалиста: звонки клиентам, переговоры, подготовка предложений, переписывание чужих документов.

Управление — всё, что было направлено на работу команды: постановка задач, встречи один на один, обучение, разбор ошибок, планирование, найм.

Прочее — совещания у руководства, отчёты, административные вопросы.

Результат ошеломил его самого. На исполнение у Андрея уходило около семидесяти процентов времени. На управление — меньше десяти. Он руководил отделом из восемнадцати человек, уделяя ему по несколько часов в неделю.

Я не скажу вам, какая пропорция правильная — она зависит от уровня руководителя, размера команды и специфики работы. Руководитель небольшой группы вполне может часть времени работать как специалист. Но если вы отвечаете за отдел, а на управление уходит меньше половины вашего времени, вы, скорее всего, руководите только на бумаге.

Сделайте этот аудит сами. Возьмите последние две рабочие недели и честно разметьте каждый час. Не план, а то, что было на самом деле. Не приукрашайте — никто, кроме вас, этого не увидит.

Инструмент второй: матрица «отдать — оставить — убрать»

После аудита календаря следующий шаг — решить, что с этим делать. Я использую простую матрицу из трёх вопросов, которые задаю к каждой регулярной задаче руководителя.

Отдать. Может ли эту задачу делать кто-то из команды — сейчас или после обучения? Если да, эта задача должна уйти от вас. Даже если сейчас её сделают хуже. Особенно если это задача, которая станет полезной для развития сотрудника.

Оставить. Эту задачу действительно может сделать только руководитель: из-за полномочий, ответственности или того, что она напрямую связана с управлением командой. Найм, оценка работы, сложные разговоры, решения о ресурсах, стратегия — это ваше.

Убрать. Эту задачу не нужно делать вообще. Её делают по привычке, потому что «всегда так было». Отчёт, который никто не читает. Совещание, на котором ничего не решают. Согласование, которое ничего не добавляет. В каждом отделе таких задач больше, чем кажется.

Когда мы с Андреем прошлись по его списку, оказалось, что из двадцати трёх регулярных задач оставить за собой стоило только семь. Двенадцать можно было передать команде, а четыре — убрать совсем. Самым трудным решением для него была передача трёх ключевых клиентов двум старшим менеджерам. Он не спал из-за этого две ночи. Через полгода один из этих клиентов увеличил объём закупок — потому что новый менеджер уделял ему больше внимания, чем мог уделять перегруженный руководитель.

Важно: передача задачи — это не просто «теперь это делаешь ты». Это процесс, который требует обучения, договорённостей и контроля. Подробно мы разберём его в девятой главе. А пока достаточно составить список.

Типичные ошибки

Подведу итог ошибок, которые чаще всего совершают руководители на этапе перехода. Если вы узнаете себя хотя бы в одной из них — это нормально. Важно не то, что вы их совершили, а то, заметили ли вы их.

Резкие реформы в первую неделю. Желание сразу показать, что пришёл человек, который наведёт порядок. Результат — сопротивление команды и ощущение, что новый руководитель не понимает, как всё устроено.

Попытка понравиться всем. Руководитель избегает неприятных решений, соглашается с каждым, раздаёт обещания. Результат — потеря уважения и хаос, потому что разным людям обещано противоположное.

Спасение провалов подчинённых собственными руками. Сотрудник не справляется — руководитель доделывает за него. Результат — сотрудник не учится, а руководитель перегружен.

Есть и ошибка «слишком опытных». Руководители, которые уже давно в должности, иногда совершают обратную ошибку: настолько уходят от содержания работы, что перестают понимать, что происходит «на земле». Руководитель не должен делать работу специалистов, но должен её понимать. Регулярно погружайтесь в реальные задачи команды — не чтобы сделать за них, а чтобы видеть, с чем они сталкиваются.

Практикум

Задание на эту неделю простое по форме и трудное по сути.

Возьмите лист бумаги и запишите десять задач, которые вы выполняли на прошлой неделе. Не самые важные, а первые, которые вспомнятся. Напротив каждой честно ответьте на вопрос: «Должен ли был это делать руководитель?»

Затем для каждой задачи, где ответ «нет», запишите, кто мог бы её делать и что ему для этого нужно — обучение, полномочия, информация.

Выберите одну задачу из этого списка и передайте её до конца следующей недели. Только одну. Объясните сотруднику, зачем вы это делаете, что ожидаете в результате и как будете проверять. И — самое трудное — не забирайте её обратно, даже если первый результат вас разочарует.

Когда я дала это задание Андрею, он вернулся через неделю и сказал: «Это было как отпустить руль на скорости». Я спросила, что произошло. «Ничего, — ответил он с удивлением. — Машина поехала дальше».

Строка кода

Через восемь месяцев после нашей первой встречи отдел Андрея вырос на треть. Его личные продажи за этот период упали почти до нуля. А он сам впервые за два года провёл отпуск, не открывая рабочую почту.

На нашей последней встрече я спросила, что для него было самым главным открытием. Он подумал и сказал: «Я понял, что раньше гордился тем, что без меня ничего не работает. А теперь горжусь тем, что всё работает без меня».

Именно это и есть первая строка кода руководителя:

Ваша работа — не делать, а сделать так, чтобы делалось.

Глава 2. Операционная система: управление собой

Об этой истории я узнала не от её главного героя, а от его команды.

Меня пригласили в IT-компанию провести диагностику проектного офиса. Руководство беспокоило, что проекты стали срываться без предупреждения: всё «зелёное» в отчётах до последней недели, а потом вдруг выясняется, что сроки сорваны на месяц. Я проводила интервью с сотрудниками, и на третьем из них молодой проектный менеджер, немного помявшись, сказал:

— Вы же понимаете, почему мы ничего не говорим заранее? Из-за того совещания.

Я не понимала. Он рассказал.

За полгода до этого руководитель проектного офиса, назову его Игорем, проводил еженедельную планёрку. За десять минут до неё ему позвонил генеральный директор крупнейшего клиента и в выражениях, которые не принято повторять, высказал всё, что думает о качестве их работы. Игорь пришёл на совещание с каменным лицом. Первой выступала Света, руководитель одного из проектов. Она честно сказала, что у неё есть риск отставания на две недели из-за задержки со стороны подрядчика.

Игорь взорвался. Он не кричал долго — минуту, может, полторы. Сказал, что ему надоело слышать оправдания, что люди разучились работать, что он не понимает, за что им платят. Света молча дослушала, кивнула и села. Совещание продолжилось. Больше никто из присутствующих не упомянул ни одного риска — ни в тот день, ни в следующие несколько месяцев.

Когда я потом разговаривала с самим Игорем, он помнил тот день смутно.

— Да, был тяжёлый звонок, я немного вспылil. Но я же потом извинился перед Светой. Это была мелочь.

Для него это была минута плохого настроения. Для команды — урок, который они выучили надолго: приносить плохие новости этому руководителю опасно. Риски никуда не делись. Они просто ушли в тень и всплывали тогда, когда скрывать их было уже невозможно.

Руководитель как барометр

В первой главе мы говорили о том, что назначение меняет вашу профессию. Но оно меняет и кое-что ещё, о чём почти никто не предупреждает: вес ваших эмоций.

Пока вы были специалистом, ваше плохое настроение было вашим личным делом. Ну, может быть, ещё делом соседа по столу. Как только вы стали руководителем, ваше настроение превратилось в погоду для всей команды. Люди следят за вашим лицом, интонацией, походкой утром в коридоре. Они делают выводы: можно ли сегодня подойти с вопросом, стоит ли просить отпуск, нужно ли откладывать неприятный разговор.

Я называю это эффектом барометра. Команда постоянно сверяется с руководителем, чтобы понять, какое «давление» в системе. И это не проявление слабости или угодливости — это нормальная реакция людей на того, от кого зависит их работа. Мы все так устроены: наше внимание само собой направлено на тех, кто имеет над нами власть.

Отсюда следует неприятная для многих руководителей мысль. Вы не можете позволить себе роскошь плохого настроения, которое видят все. Не потому, что вы должны быть роботом. А потому, что цена вашей эмоции теперь в несколько раз выше, чем раньше. Минута раздражения Игоря стоила компании нескольких сорванных проектов.

Когда я рассказываю эту историю на тренингах, кто-нибудь обязательно возражает: «Но руководитель тоже человек! Он не может всегда быть спокойным». Это правда. И я не призываю подавлять эмоции — подавленные эмоции всё равно прорываются, только в самый неподходящий момент. Я говорю о другом: руководитель должен управлять тем, как его эмоции влияют на других. Чувствовать вы можете что угодно. Но решать, что из этого увидит команда, должны вы, а не ваша эмоция.

Заразность власти

Есть ещё одна особенность, которую стоит знать. Эмоции руководителя не просто видны команде — они её зеркалят. Тревожный руководитель создаёт тревожную команду. Раздражённый — раздражённую. Спокойный и собранный — спокойную и собранную.

Я много раз видела, как это работает на практике. В одной компании, где я работала HR-директором, сменился коммерческий директор. Прежний был человеком нервным, всё время торопил, постоянно говорил о том, что «всё горит». Новый был внешне почти флегматичным. Он говорил медленно, задавал вопросы, никогда не повышал голос. Через три месяца отдел продаж было не узнать. Те же люди, те же клиенты, те же планы. Но исчезла суeta, сократилось количество ошибок, менеджеры перестали отвечать клиентам на бегу.

Однажды я спросила одного из менеджеров, что изменилось. Он подумал и сказал: «Раньше мы всё время чувствовали, что опаздываем. Даже когда не опаздывали. А теперь — нет».

Это и есть заразность власти. Ваше внутреннее состояние становится внешней средой для команды. Поэтому управление собой — это не про личную гармонию и не про заботу о себе в модном смысле. Это прямая управленческая обязанность, такая же, как постановка задач или контроль результатов.

Пауза между стимулом и реакцией

Самый важный навык управления собой выглядит очень просто. Это пауза.

Между событием, которое вызывает у вас эмоцию, и вашей реакцией на него есть промежуток. В обычной жизни он настолько короткий, что мы его не замечаем: нам сказали обидное — мы ответили резко, всё произошло за секунду. Но этот промежуток можно растянуть. И именно в нём находится ваша свобода выбирать, как реагировать.

Игорь не умел замечать эту паузу. Звонок вызвал у него злость и, вероятно, страх. Эмоция требовала выхода. Света со своим риском просто оказалась первой, на кого её можно было направить. Если бы у Игоря было хотя бы пять минут между звонком и совещанием, чтобы заметить своё состояние и назвать его, всё могло бы сложиться иначе.

Как научиться этой паузе? Я предлагаю вам начать с трёх шагов.

Заметить. Научиться распознавать сигналы своего тела: жар в лице, сжатые челюсти, учащённое дыхание, напряжение в плечах. Тело почти всегда реагирует раньше, чем мы осознаём эмоцию. Если вы научитесь замечать эти сигналы, вы получите несколько драгоценных секунд.

Назвать. Мысленно сказать себе, что вы чувствуете: «Я злюсь», «Я испугалась», «Мне обидно». Звучит наивно, но это работает. Когда эмоция названа, она перестаёт управлять вами изнутри и становится тем, на что можно посмотреть со стороны.

Выбрать. Задать себе вопрос: «Какая реакция сейчас поможет делу?» Не «чего мне хочется», а именно «что поможет». Иногда ответ будет — сказать прямо и жёстко. Но это будет ваше решение, а не порыв.

На первых порах эта последовательность занимает слишком много времени, и в острой ситуации вы не будете успевать. Это нормально. Начните тренировать её в спокойных ситуациях, разбирая постфактум: что я почувствовала, как отреагировала, что могла бы сделать иначе. Постепенно пауза начнёт появляться сама.

Протокол «стоп-кран»

Есть ситуации, в которых пауза особенно важна, а эмоции особенно сильны. Тяжёлый звонок, конфликт с начальством, срыв крупной сделки, неожиданное увольнение ключевого сотрудника. В такие моменты я советую руководителям использовать то, что я называю протоколом «стоп-кран».

Правило простое: **не принимать решений и не проводить важных разговоров, пока вы находитесь в сильной эмоции.**

На практике это означает несколько вещей.

Если вы чувствуете, что вас «накрыло», а впереди совещание, перенесите его хотя бы на полчаса или передайте ведение заместителю. Скажите прямо: «Мне нужно несколько минут, начнём через 20 минут». Это не слабость. Это профессионализм.

Если в ходе разговора вы чувствуете, что теряете контроль, остановитесь. Можно сказать: «Мне нужно подумать над этим. Давайте вернёмся к разговору завтра». Никто не потребует от вас немедленного ответа на все вопросы.

Если вам хочется написать резкое письмо или сообщение, напишите его — но не отправляйте. Сохраните в черновиках и перечитайте через несколько часов. В девяти случаях из десяти вы его перепишете.

Если вы всё-таки сорвались, а такое случается с каждым, не делайте вид, что ничего не произошло. Игорь извинился перед Светой, но сделал это наедине. А урок команда получила публично. Публичная ошибка требует публичного исправления. Ему следовало бы на следующем же совещании сказать всем: «На прошлой неделе я сорвался, когда Света рассказывала о риске. Это было неправильно. Я хочу знать о рисках как можно раньше, и я благодарен, когда вы о них говорите». Одна такая фраза могла бы спасти несколько месяцев работы.

Энергия, а не время

Большинство руководителей, с которыми я работаю, жалуются на нехватку времени. Они изучают техники тайм-менеджмента, ставят приоритеты, составляют списки задач. И всё равно не успевают.

Со временем я поняла, что дело часто не во времени, а в энергии. У руководителя может быть свободный час, но если он полностью вымотан, этот час уйдёт на бессмысленную переписку или листание новостей. Важное решение, принятое на исходе сил, обойдётся дороже, чем десять часов работы.

Управление собой начинается с понимания собственных ритмов. У каждого человека есть время, когда голова работает лучше всего, и время, когда силы на исходе. Для одних это раннее утро, для других — поздний вечер. Задача в том, чтобы распределять работу в соответствии с этими ритмами, а не вопреки им.

Я предлагаю руководителям разделить свои задачи на три типа.

Глубокая работа — то, что требует сосредоточенности и ясного ума: стратегия, сложные решения, подготовка к важным переговорам, анализ проблем. Для неё нужно лучшее время дня — и защита от вторжений.

Управленческая работа — встречи с людьми, обратная связь, постановка задач, разбор вопросов. Она требует внимания к другим и эмоционального присутствия. Её лучше ставить на время, когда вы достаточно бодры, но не тратить на неё свои самые ясные часы.

Рутина — почта, согласования, отчёты, административные задачи. Её можно делать в те часы, когда энергии меньше всего.

Типичная ошибка — делать наоборот. Начинать утро с почты и мессенджеров, тратя на них самые свежие силы. Ставить сложные решения на вечер, когда голова уже не работает. Проводить важные разговоры в перерывах между другими делами.

Правило первых двух часов

Из всех правил личной дисциплины, которые я пробовала сама и предлагала клиентам, одно оказалось самым действенным. Я называю его правилом первых двух часов.

Первые два рабочих часа принадлежат главному.

Не почте. Не срочным звонкам. Не текущим вопросам команды. Главному — той задаче, которая сильнее всего повлияет на результаты, но которую проще всего отложить.

Почему именно утро? Потому что в течение дня ваше время неизбежно будет разорвано: совещания, звонки, срочные вопросы. Если вы не защитите какой-то промежуток в начале, к вечеру выяснится, что вы весь день были заняты, но так и не сделали ничего по-настоящему важного.

Когда я впервые попробовала это правило, мне было очень некомфортно. Казалось, что за эти два часа в почте накопится катастрофа, что команда будет ждать ответов, что я подведу людей. Оказалось, что ничего страшного не происходит. Почти ни один вопрос не требует ответа в течение двух часов. А те редкие, что действительно требуют, найдут способ до вас добраться.

Конечно, это правило нужно адаптировать к своей реальности. Если вы руководите службой поддержки или производственной сменой, у вас может не быть двух спокойных часов утром. Тогда найдите своё время — хотя бы час в день, который вы защищаете для главного.

Прокрастинация руководителя

Есть особый вид откладывания, характерный именно для руководителей. Мы почти никогда не откладываем работу, которую умеем делать и которая нам нравится. Мы откладываем то, что вызывает внутренний дискомфорт: неприятные разговоры, решения с непредсказуемыми последствиями, задачи, в которых мы чувствуем себя неуверенно.

Руководитель может годами держать в команде сотрудника, который не справляется, потому что разговор об этом слишком тяжёлый. Может месяцами откладывать реорганизацию, потому что кто-то из людей будет недоволен. Может избегать встречи с трудным клиентом, перекладывая её на подчинённых.

И самое коварное — всё это время он будет очень занят. Он будет заполнять дни делами, которые позволяют чувствовать себя продуктивным и не прикасаться к главному. Это одна из причин, по которой новые руководители так держатся за исполнительскую работу: она даёт ощущение полезности, а заодно защищает от неприятных управленческих решений.

Если вы замечаете, что какая-то задача висит в вашем списке неделями, спросите себя: «Что именно я не хочу делать?» Обычно ответ указывает не на саму задачу, а на эмоцию, которую она вызывает. Страх конфликта. Боязнь ошибиться. Нежелание быть «плохим». Назовите эту эмоцию — и вам станет легче её прожить.

Одиночество наверху

О том, что руководителю одиноко, говорят редко. А ведь это одна из самых тяжёлых сторон роли, особенно поначалу.

Когда я стала руководителем отдела, я вдруг обнаружила, что мне не с кем поговорить о работе. С подчинёнными нельзя обсуждать сомнения насчёт решений начальства или трудности с другими сотрудниками. С начальством нельзя честно говорить о своих страхах — вдруг он решит, что ошибся с назначением. С бывшими коллегами из других отделов — тоже рискованно, слухи в компании распространяются быстро. А дома не понимают контекста.

Есть и вторая сторона одиночества, ещё более опасная. Чем выше ваша должность, тем меньше честной обратной связи вы получаете. Люди начинают говорить вам то, что вы хотите услышать. Ваши шутки кажутся смешнее, идеи — гениальнее, решения — мудрее. Не потому, что люди лицемерят, а потому, что они осторожны с тем, от кого зависят. Руководитель, который этого не понимает, постепенно теряет связь с реальностью.

Поэтому одна из важнейших задач самоуправления — сознательно выстроить вокруг себя людей, которые будут говорить вам правду. Я советую руководителям найти хотя бы троих.

Ментор — человек, который прошёл тот путь, по которому вы идёте сейчас, и может посмотреть на вашу ситуацию с высоты своего опыта. Желательно не из вашей компании.

Коллега вашего уровня — руководитель из другого подразделения или другой компании, с которым вы можете честно обсуждать проблемы как равные. Иногда такие отношения складываются на обучающих программах, иногда в профессиональных сообществах.

Человек, который скажет неприятное — это может быть коуч, консультант, а может быть просто знакомый, известный своей прямоотой. Его задача — не поддерживать, а задавать неудобные вопросы.

И ещё: создайте в своей команде пространство, где вам можно возразить. Не на словах, а на деле. Благодарите людей за несогласие, особенно когда оно оказывается правым. Только так вы получите шанс узнавать правду до того, как она станет кризисом.

Выгорание: ранние сигналы

Руководители выгорают иначе, чем специалисты. И часто замечают это последними.

Выгорание редко приходит внезапно. Оно подкрадывается постепенно, и его первые признаки легко принять за обычную усталость или даже за признак хорошей работы. Работаю допоздна — значит, я ответственная. Не могу отключиться в выходные — значит, мне не всё равно. Раздражаюсь на команду — значит, у меня высокие стандарты.

Вот сигналы, на которые я прошу обращать внимание:

- вы перестаёте получать удовольствие от того, что раньше нравилось, включая успехи команды;

- мелкие проблемы вызывают несоразмерно сильное раздражение;

- вы всё чаще думаете о людях в команде с цинизмом или пренебрежением;

- решения, которые раньше давались легко, начинают требовать огромных усилий;

- отдых перестаёт восстанавливать: после отпуска вы возвращаетесь такой же уставшей, как уходили;

- появляются физические симптомы: проблемы со сном, частые простуды, головные боли.

Если вы узнали себя в нескольких пунктах, это повод остановиться и пересмотреть свой режим. А возможно, и обратиться за помощью к специалисту. Выгорание — не признак слабости и не профессиональный провал. Это сигнал, что система работает на износ.

И помните о заразности, о которой мы говорили выше. Выгоревший руководитель создаёт выгорающую команду. Если вы отвечаете на письма в полночь, команда будет считать, что от неё ждут того же. Если вы не берёте отпуск, никто не решится взять свой. Границы, которые вы устанавливаете для себя, становятся границами для всех.

Инструмент первый: дневник управленческих решений

Один из самых полезных инструментов самоуправления, который я знаю, — дневник управленческих решений. Он требует всего нескольких минут в день, но со временем меняет то, как вы думаете.

Суть проста. Когда вы принимаете значимое решение — о человеке, проекте, деньгах, стратегии, — запишите коротко:



какое решение вы приняли;



почему, на основании каких фактов и соображений;



в каком эмоциональном состоянии вы были;



какого результата ожидаете.

Через месяц-два вернитесь к этим записям и посмотрите, что получилось на самом деле.

Ценность этого инструмента в том, что он показывает вам ваши собственные закономерности. Вы можете обнаружить, что решения, принятые в раздражении, систематически оказываются хуже. Что вы постоянно недооцениваете сроки. Что вы склонны доверять одним людям больше, чем они того заслуживают, и меньше — другим. Без записей вы этого никогда не увидите: память услужливо переписывает прошлое, делая нас мудрее, чем мы были.

Инструмент второй: еженедельный личный обзор

Второй инструмент — еженедельный обзор. Раз в неделю, лучше в пятницу во второй половине дня или в понедельник утром, выделите полчаса на то, чтобы посмотреть на свою работу со стороны.

Я предлагаю отвечать на пять вопросов:

Что было главным достижением команды на этой неделе?

Какое моё решение или действие оказалось самым полезным? А какое — самым неудачным?

Где я реагировала эмоционально, и как это повлияло на людей?

Какую важную задачу я откладываю и почему?

Что главное я должна сделать на следующей неделе?

Это не отчёт для начальства и не самобичевание. Это способ остановиться и сверить курс. Без таких остановок руководитель живёт в режиме постоянной реакции: бежит от одного пожара к другому и не замечает, что сам их раздувает.

Типичные ошибки

Путать эмоциональность с искренностью. Некоторые руководители гордятся тем, что «всегда говорят, что думают» и «не умеют скрывать чувства». На деле это часто означает, что они перекладывают свои эмоции на команду. Искренность — это говорить правду. Эмоциональная несдержанность — это заставлять других справляться с вашим состоянием.

Подавлять всё подряд. Обратная крайность: руководитель настолько боится показать эмоции, что становится непроницаемым. Люди не понимают, что он думает, и начинают додумывать — обычно худшее. Команде нужно видеть в руководителе живого человека, просто такого, который владеет собой.

Жертвовать своими ресурсами ради результата. Многие руководители верят, что их выгорание — это приемлемая цена за успех команды. Но выгоревший руководитель не способен вести команду к успеху долго. Забота о себе в этой роли — не эгоизм, а часть работы.

Ждать, что станет легче само. «Вот закончится этот проект, и я отдохну». «Вот пройдет сезон, и я займусь собой». Сезоны сменяют друг друга, проекты не кончаются. Если вы не выстроите свою систему сейчас, никакого «потом» не будет.

Практикум

На этой неделе я предлагаю вам стать наблюдателем самой себя или самого себя.

Каждый вечер в течение пяти рабочих дней выделите пять минут и запишите ответы на три вопроса:

В какой момент сегодня я испытала сильную эмоцию на работе — раздражение, тревогу, обиду, злость?

Как я на неё отреагировала? Что видели люди вокруг?

Было ли это моим решением или эмоция решила за меня?

Не пытайтесь ничего менять в эту неделю. Просто наблюдайте и записывайте. В конце недели перечитайте записи и найдите повторяющиеся закономерности. Какие ситуации выводят вас из равновесия чаще всего? В какое время дня? С какими людьми?

Это знание станет основой для всего остального. Нельзя управлять тем, чего не видишь.

Строка кода

Через несколько месяцев после той диагностики я снова встретила с Игорем. Он прошёл программу развития, работал с коучем и, по его словам, впервые за много лет начал замечать, что происходит с ним самим.

Самым трудным для него оказалось не научиться сдерживаться. Самым трудным было признать перед командой, что его вспышки были проблемой. Он собрал проектный офис и сказал примерно так: «Я понял, что из-за моей реакции вы перестали говорить мне о проблемах. Это моя ответственность, а не ваша. Я хочу это изменить, и мне нужна ваша помощь: если я снова начну срывать, скажите мне об этом».

Ещё через несколько месяцев в отчётах проектного офиса снова появились жёлтые и красные статусы. Руководство поначалу встревожилось: неужели стало хуже? Нет. Просто люди снова начали говорить правду. И проекты перестали срывать неожиданно.

Вот вторая строка кода руководителя:

Сначала порядок внутри — потом порядок вокруг.

Глава 3. Мышление руководителя

Меня позвали в эту компанию из-за текучки. Сантехника и отопительное оборудование, свой склад в Подмоскowie, около сорока человек на приёмке и отгрузке. Директор по персоналу написала мне, что кладовщики уходят быстрее, чем их успевают обучить, и попросила разобраться с адаптацией. Обычный запрос. Я таких видела десятки.

В первый же день руководитель склада Виктор показал мне таблицу увольнений. Напротив трёх фамилий стояла одна и та же причина: «пересорт при отгрузке, штраф, ушёл сам».

– Это что за история? – спросила я.

– А, это клиент один, крупная сеть. Три раза за полгода им отгрузили не тот смеситель. Похожие артикулы, люди невнимательные. Первого оштрафовали, второго тоже, третий после штрафа сам написал заявление. Сейчас нового взяли, учим.

Он говорил спокойно, как о погоде. Я попросила показать, где лежат эти смесители.

Мы пошли на склад. Два артикула отличались одной цифрой в конце, коробки были одинакового серого цвета, а стояли они на соседних полках, одна над другой. Лист накладной печатался мелким шрифтом на старом принтере, у которого последняя цифра часто пропечатывалась бледно. И ещё одна деталь, которую я узнала только к вечеру: премия кладовщиков зависела от количества собранных за смену заказов. Проверка артикула по сканеру занимала лишний десяток секунд на каждую позицию, и опытные ребята её пропускали. Новички быстро перенимали у них эту привычку.

Три человека получили штрафы и потеряли работу. А система, которая производила эту ошибку, стояла на месте и спокойно ждала четвёртого.

Я не люблю рассказывать эту историю как анекдот про глупого начальника. Виктор был толковым и очень опытным логистом, он склад этот знал наизусть. Просто он смотрел на каждую ошибку отдельно и каждый раз находил виноватого. Это самый естественный способ думать. Он же самый дорогой.

Где вы обычно смотрите

Есть модель, которую в системном мышлении называют айсбергом. Я её немного упростила для своих программ, и выглядит она так. Любую проблему в организации можно увидеть на четырёх уровнях.

Первый уровень – событие. Клиенту отгрузили не тот смеситель. Это то, что видно сразу, то, о чём звонят и пишут гневные письма.

Второй – закономерность. Такое случилось уже третий раз за полгода, причём с одной и той же парой артикулов. Чтобы это увидеть, нужно хотя бы раз посмотреть назад и сложить события вместе.

Третий – структура. Что именно в устройстве работы делает эту ошибку вероятной? Полки, коробки, шрифт на листе, премия за скорость, отсутствие обязательного сканирования. Здесь уже нет конкретных людей, есть условия, в которых любой человек будет ошибаться с определённой частотой.

И четвёртый, самый глубокий, – убеждения. Почему структура именно такая? Потому что руководитель склада был уверен, что ошибки делают невнимательные люди, а внимательные не делают. Из этого убеждения логично вытекала и премия за скорость (внимательный успеет и быстро, и правильно), и штрафы (невнимательного надо наказать), и отказ тратить деньги на новую маркировку (зачем, если проблема в людях).

Когда я нарисовала эту схему Виктору на листе бумаги, он долго на неё смотрел. Потом сказал: «То есть я сам этих троих уволил». Я ответила, что не совсем так. Но в общем – да, примерно так.

Большинство руководителей живёт на первом уровне. Случилось что-то – реагируем. Нашли виноватого, исправили, поехали дальше. На этом уровне очень много работы и очень мало результата, потому что события производятся структурой непрерывно. Вы можете тушить их бесконечно и ни разу не дойти до источника.

Чем выше уровень, на котором вы работаете с проблемой, тем меньше усилий требуется для изменения. Поменять одно событие можно только руками, в моменте. Поменять структуру – значит избавиться от целого класса событий. А если поменять убеждение, сами собой начнут меняться и структуры, которые из него выросли.

Хотите проверить, где обычно находитесь вы? Вспомните последние три проблемы в вашей команде и то, какие вопросы вы задавали. Если это были вопросы «кто?» и «почему ты так сделал?», вы на первом уровне. Если «как часто это происходит?» – на втором. Если «что в нашей работе делает это возможным?» – уже на третьем. А вопрос «что я сама думаю о причинах таких вещей и откуда у меня эта уверенность?» руководители задают себе крайне редко. Я тоже долго не задавала.

Пять «почему» и одна ловушка

Самый простой инструмент для того, чтобы спуститься с уровня события ниже, придумали на заводах Toyota. Его обычно связывают с именем Тайити Оно. Суть в том, чтобы на каждый ответ о причине проблемы снова спрашивать «почему?», и так примерно пять раз.

На складе это выглядело бы так. Почему клиенту отгрузили не тот товар? Кладовщик взял коробку не с той полки. Почему он взял не ту коробку? Артикулы почти одинаковые, коробки одинаковые и стоят рядом. Почему он не проверил сканером? Это занимает время, а его премия зависит от скорости. Почему премия зависит только от скорости? Потому что так придумали три года назад, когда главной проблемой были задержки отгрузок, и с тех пор никто не пересматривал. Почему никто не пересматривал? Потому что ошибки списывали на людей и не связывали с системой оплаты.

Пять вопросов, и мы уже не про кладовщика, а про то, как в компании принимают решения о мотивации.

Ловушка у этого инструмента одна, но серьёзная. Цепочку очень легко увести обратно к человеку. «Почему он взял не ту коробку? Потому что был невнимателен». И всё, круг замкнулся, можно штрафовать. Поэтому я учу руководителей простому правилу: если ваш ответ на «почему» звучит как характеристика человека (невнимательный, ленивый, безответственный), значит, вы остановились слишком рано. Спросите дальше: а почему в нашей системе невнимательность приводит к ошибке, которая доходит до клиента? Почему у нас нет страховки на этот случай? Люди будут невнимательными всегда, иногда. Вопрос только в том, ловит ли это система.

Карта причин

Пять «почему» хорошо работают, когда у проблемы одна главная цепочка причин. Но в жизни их обычно несколько, и они переплетаются. Для таких случаев я использую то, что называю картой причинно-следственных связей. Ничего хитрого тут нет: лист А3, маркер и примерно час времени с командой.

В центр листа пишется проблема. Вокруг – всё, что на неё влияет, по мере того как люди это называют. Потом между этими причинами рисуются стрелки: что на что влияет. Через полчаса на листе появляется паутина, и в ней обычно хорошо видно несколько узлов, от которых расходится больше всего стрелок. Вот эти узлы и стоит менять в первую очередь.

На складе мы с Виктором и тремя старшими кладовщиками сделали такую карту за одно утро. Самым толстым узлом оказалась даже не маркировка, а премия за скорость. От неё шли стрелки к пропущенному сканированию, к спешке на погрузке, к тому, что опытные не тратили время на обучение новичков (это тоже снижало их показатели), и даже к текучке, из-за которой меня, собственно, и позвали. Новички не выдерживали темпа, получали штрафы за ошибки и уходили. Причина текучки была не в адаптации, а в том, как платили людям.

Я часто вспоминаю это утро. Меня наняли разбираться с последствием, а сама проблема лежала в другом отделе и называлась «система вознаграждения». Если бы я честно сделала то, что заказали, – выстроила красивую программу адаптации, – люди продолжили бы уходить. Просто чуть лучше обученными.

Вертолётный взгляд

Системное мышление требует умения подниматься над текучкой. А руководитель живёт в текучке почти всё время. Звонки, письма, совещания, срочные вопросы, и каждый из них требует ответа сейчас.

В управленческой литературе это иногда называют «вертолётным взглядом». Способность подняться над ситуацией, увидеть её целиком, а потом снова опуститься и работать с деталями. Мне эта метафора нравится как раз потому, что вертолёт не висит в небе постоянно. Он поднимается и садится. Руководитель, который всё время «наверху», теряет связь с реальной работой и начинает рисовать стратегии, не имеющие отношения к жизни. Тот, кто всё время «на земле», тонет в событиях.

Как это выглядит на практике? Я предлагаю клиентам держать в голове три горизонта одновременно, но тратить на них время по-разному.

Ближний горизонт – эта неделя и этот месяц. Сюда уходит большая часть рабочего времени, так и должно быть.

Средний горизонт – ближайший год. Что должно измениться в команде, в процессах, в результатах за этот год? Какие две-три большие задачи надо решить? К этому стоит возвращаться хотя бы раз в неделю, на том самом еженедельном обзоре, о котором мы говорили во второй главе.

И дальний горизонт – два-три года. Куда движется рынок, что будет с вашей отраслью, какой должна стать команда, чтобы через три года быть нужной. Об этом достаточно думать раз в квартал, но думать по-настоящему, а не формально.

Руководитель склада, который думает только о ближнем горизонте, отгружает сегодняшние заказы. Тот, кто думает о среднем, меняет систему премирования, чтобы перестать терять людей. А тот, кто смотрит на три года вперёд, задумывается, что будет со складом, когда половина клиентов уйдёт в интернет-заказы мелкими партиями и вся логика сборки поменяется.

Самая частая ошибка здесь – подменять стратегию списком задач. Руководитель говорит «у меня есть стратегия» и показывает план из сорока пунктов на год. Но сорок пунктов – это не стратегия. Стратегия отвечает на вопрос, куда мы идём и от чего ради этого отказываемся. Если в вашем плане нет ничего, от чего вы отказались, скорее всего, это просто очень длинный список дел.

А что будет потом

Однажды я работала с компанией, в которой финансовый директор решил сократить расходы на такси для сотрудников. Логика была железная: суммы большие, многие ездят без особой необходимости, давайте разрешим такси только после десяти вечера. Экономия в первый же месяц оказалась заметной, и все были довольны.

Через три месяца выяснилось, что менеджеры по работе с клиентами стали реже ездить на встречи. На метро до некоторых клиентов было полтора часа в одну сторону, и люди просто переводили встречи в онлайн. Клиенты, которые привыкли к личному визиту, начали уходить к конкурентам. Отдел продаж потерял на этом гораздо больше, чем финансы сэкономили на такси.

Это классический пример того, что называют мышлением первого порядка. Решение оценивают по его прямому и очевидному эффекту: сократили расходы на такси – расходы на такси уменьшились. Мышление второго порядка задаёт следующий вопрос: а что произойдёт после этого? Как люди изменят своё поведение в ответ на наше решение? Кто и что начнёт делать по-другому?

Почти любое управленческое решение запускает цепочку реакций. Вы вводите жёсткий контроль опозданий – люди начинают приходить вовремя, но и уходить ровно в шесть, даже если работа не закончена. Вы награждаете за количество закрытых обращений – сотрудники поддержки начинают закрывать их, не решив проблему клиента. Вы объявляете, что за ошибки больше не наказывают, – часть людей и правда начинает о них говорить, а часть решает, что теперь можно не стараться.

Я не утверждаю, что эти последствия нельзя предусмотреть. Можно. Для этого нужно перед каждым значимым решением потратить десять минут и задать себе три вопроса. Как люди, которых коснётся решение, на него отреагируют? Что они станут делать иначе, чтобы им было удобно или выгодно? И чем это может обернуться через три, шесть, двенадцать месяцев?

Ответы будут неточными, это нормально. Вы не обязаны предсказать всё. Но даже приблизительный ответ на эти вопросы спасает от самых очевидных ловушек.

Искажения, которые дорожают

Наш мозг устроен так, что систематически ошибается определённым образом. Психологи описали десятки таких когнитивных искажений, и все они касаются каждого человека. Но у руководителя есть одна особенность: его ошибки умножаются на количество людей и денег, которые от них зависят. Ошибка специалиста стоит одной задачи. Ошибка руководителя отдела стоит месяцев работы команды. Ошибка генерального директора иногда стоит компании.

Я расскажу о четырёх искажениях, которые встречаю у руководителей чаще всего.

Первое – склонность к подтверждению. Мы ищем и замечаем ту информацию, которая подтверждает то, что мы уже думаем, и пропускаем ту, что противоречит. Виктор был уверен, что ошибки делают невнимательные люди. И каждая новая ошибка становилась для него очередным доказательством. Он не задавал вопроса, почему все три ошибки случились с одной парой артикулов, – для его картины мира это было неважно.

Особенно коварно это искажение работает в оценке людей. Если руководитель однажды решил, что сотрудник слабый, он будет замечать каждый его промах и пропускать успехи. И наоборот, у любимчика промахи становятся случайностью, а успехи – закономерностью. Отсюда, кстати, и многие несправедливые решения о повышениях.

Второе – эффект невозвратных затрат. Мы продолжаем вкладывать в проект, потому что уже много вложили, даже когда очевидно, что он не взлетит. «Мы же потратили на это полтора года и кучу денег, нельзя сейчас всё бросить». На самом деле всё, что уже потрачено, потрачено в любом случае. Единственный разумный вопрос – стоит ли вкладывать дальше, исходя из того, что будет, а не из того, что было.

Мне этот эффект знаком по найму. Сколько раз я видела руководителей, которые держали явно не подходящего человека, потому что «мы его так долго искали» или «мы уже столько в него вложили». Каждый лишний месяц стоил им ещё больше.

Третье – иллюзия контроля. Нам кажется, что мы влияем на события сильнее, чем есть на самом деле. Руководитель, у которого квартал сложился удачно, уверен, что это результат его решений. Хотя, возможно, просто вырос рынок или ушёл конкурент. А когда квартал провален, это, конечно, внешние обстоятельства. Опасность в том, что такой руководитель повторяет «успешные» решения, которые на самом деле ничего не решали, и не учится на неудачах.

Четвёртое – ошибка выжившего. Есть известная история времён Второй мировой войны про статистика Абрахама Вальда. Военные изучали пробоины на вернувшихся самолётах и хотели укрепить броню там, где больше всего попаданий. Вальд заметил, что изучать надо как раз места без пробоин: самолёты, получившие туда попадания, просто не вернулись.

В бизнесе это выглядит как привычка учиться только на успешных примерах. «Вот эта компания выросла, потому что делала так-то». Но сотни компаний, которые делали то же самое и закрылись, никто не изучает. Руководители копируют практики успешных конкурентов, не зная, насколько эти практики вообще связаны с успехом.

Как с этим жить? Полностью избавиться от искажений невозможно, они встроены в то, как мы думаем. Но можно ставить себе страховки. Перед важным решением специально искать аргументы против своей позиции. Назначать на совещании человека, чья задача – возражать. Спрашивать себя: «Если бы я сейчас начинала этот проект с нуля, вложила бы в него деньги?» И вести тот самый дневник решений из второй главы – он лучше всего показывает, где вы систематически ошибаетесь.

Решать, когда данных не хватает

Руководителям, которые выросли из экспертов, особенно аналитиков, финансистов или инженеров, часто очень трудно принимать решения без полной информации. Кажется, что если собрать ещё немного данных, всё станет ясно. Потом ещё немного. А потом время, когда решение имело смысл, уже прошло.

Джефф Безос в одном из писем акционерам Amazon сформулировал правило, которое я часто цитирую на тренингах. Большинство решений, по его словам, нужно принимать, когда у вас есть примерно семьдесят процентов нужной информации. Если вы ждёте девяноста, вы почти наверняка медлите.

Но у этого правила есть важная оговорка, без которой оно опасно. Безос делил решения на два типа: те, которые можно отменить, и те, которые отменить нельзя или очень дорого. Первые он сравнивал с дверью, через которую можно выйти обратно. Вторые – с дверью, которая за вами захлопнется.

Семидесяти процентов достаточно для обратимых решений. Попробовать новый формат совещаний, изменить распределение клиентов между менеджерами, запустить пилотный проект на месяц. Если не сработает, вернёте как было, потеряв немного времени.

Необратимые решения требуют другого подхода. Закрывать направление, уволить ключевого человека, подписать долгосрочный контракт с поставщиком, переехать в другой офис. Здесь стоит взять паузу, собрать больше информации, посоветоваться и посмотреть на решение с разных сторон.

Беда в том, что многие руководители путают эти два типа. Обратимые решения они принимают так, будто от них зависит судьба компании: долго, со множеством согласований. А необратимые иногда принимают на эмоциях, за один вечер. Простой вопрос «смогу ли я это отменить и сколько это будет стоить?» помогает выбрать правильную скорость.

Представим, что всё провалилось

Есть ещё один инструмент, который я очень люблю. Его придумал психолог Гэри Кляйн, и называется он пре-мортем. По аналогии с посмертным разбором, только наоборот: разбор проводят до того, как проект начался.

Работает это так. Вы собираете команду перед стартом важного проекта и говорите: «Представьте, что прошёл год. Проект провалился. Полностью. Напишите каждый, почему это случилось». Дальше каждый молча пишет свою версию, а потом все зачитывают.

Почему это работает лучше обычного вопроса «какие у нас риски?» На вопрос о рисках люди отвечают осторожно. Никто не хочет выглядеть пессимистом или ставить под сомнение идею руководителя. А когда провал уже как бы случился, задача меняется: нужно не критиковать план, а объяснить уже произошедшее. Это снимает внутренний запрет, и люди называют то, о чём в другом формате промолчали бы.

Я проводила пре-мортем с командой, которая собиралась внедрять новую систему учёта рабочего времени. Руководитель был уверен, что главный риск – технические сбои. Команда за пятнадцать минут назвала больше двадцати причин провала, и технические были далеко не на первом месте. Самой частой оказалась такая: «Люди решили, что система нужна, чтобы следить за ними, и начали её саботировать». Об этом никто ни разу не сказал вслух на предыдущих обсуждениях. После пре-мортема руководитель полностью переделал план внедрения, начав с разговоров с людьми о том, зачем система нужна и что с этими данными будут делать.

Пожарные и архитекторы

В любой компании есть руководители, которых все любят и уважают, потому что они умеют тушить пожары. Случилась авария – он первый на месте. Клиент в бешенстве – он едет и улаживает. Сорвался срок – он ночует в офисе и вытаскивает проект. Это настоящие герои, о них рассказывают истории.

У меня к таким руководителям всегда один вопрос: а почему у вас так часто горит?

Героическое тушение пожаров – одна из самых привлекательных ловушек управления. Оно даёт всё, чего хочется: адреналин, видимый результат, благодарность окружающих, ощущение незаменимости. Работа по предотвращению пожаров ничего этого не даёт. Если вы хорошо выстроили систему, пожаров просто нет, и никто не замечает, что это ваша заслуга.

Хуже того, во многих компаниях система вознаграждения устроена так, что пожарных ценят выше архитекторов. Руководитель, который вытащил горящий проект, получает премию и признание. А руководитель, у которого проекты не загораются, выглядит как человек, которому просто повезло со спокойным участком.

Если вы узнали себя в герое-пожарном, попробуйте простое упражнение. После каждого «пожара» найдите полчаса и спуститесь с уровня события вниз: была ли это закономерность, какая структура её создала, какое убеждение за ней стоит. Сначала это будет казаться потерей времени, ведь пожар уже потушен. Но через пару месяцев вы заметите, что тушить приходится реже.

Практикум

Задание на эту неделю.

Выберите в своей команде проблему, которая повторяется. Не разовую неприятность, а то, что случается снова и снова: срывы сроков, жалобы клиентов, ошибки в отчётах, конфликты между отделами. Скорее всего, вам даже думать долго не придётся.

Возьмите лист бумаги и разделите его на четыре части. В первой опишите последний случай, когда это произошло, – конкретное событие. Во второй – закономерность: как часто это происходит, в каких ситуациях, с кем, есть ли что-то общее между случаями. В третьей – структуру: что в процессах, правилах, инструментах, мотивации делает эту проблему возможной. В четвёртой – убеждения: что вы и другие люди думаете о причинах этой проблемы, и как эти убеждения поддерживают существующую структуру.

Самой трудной окажется четвёртая часть. Будьте к себе честны. Иногда самое неприятное открытие этого упражнения в том, что проблема живёт благодаря вашей собственной уверенности, которую вы никогда не проверяли.

А если хочется пойти дальше, покажите этот лист кому-нибудь из команды и спросите, что они видят иначе. Обычно они видят.

Строка кода

Через полгода после той истории я снова приехала на склад. Смесители переставили на разные стеллажи, а на коробки одного из них начали клеить жёлтую наклейку. Сканирование при сборке стало обязательным: без него система просто не давала закрыть заказ. Премию кладовщикам пересчитали так, что ошибка в отгрузке обходилась дороже, чем лишняя минута на проверку. Принтер, кстати, тоже поменяли – это оказалось самым дешёвым изменением из всех.

ПересORTов с этим клиентом больше не было. А текучка на складе упала настолько, что директор по персоналу позвонила спросить, что именно я сделала с программой адаптации. Пришлось честно сказать, что программой я так и не занималась.

Виктор потом признался, что больше всего его задело даже не то, что он уволил троих людей зря. А то, что он десять лет считал себя хорошим руководителем и ни разу не задавался вопросом, почему одни и те же ошибки повторяются у разных людей.

Третья строка кода руководителя:

Если проблема повторяется, дело не в людях, а в системе.

Глава 4. Доверие: как оно возникает и почему исчезает

Сергей пришёл на нашу первую встречу с презентацией. Он руководил региональным отделением компании, которая продаёт и обслуживает промышленное холодильное оборудование, и хотел, чтобы я помогла ему «зажечь команду» под новый амбициозный план. План был действительно хороший. Рост на треть, выход в два соседних региона, новая линейка сервисных контрактов. Я листала слайды и думала, что с цифрами тут всё в порядке.

– Проблема в том, что люди не верят, – сказал он. – Я им показываю, рассказываю, а они сидят с таким лицом, знаете... вежливым. Кивают. А потом в курилке говорят, что это очередные сказки.

Я спросила, были ли раньше такие планы. Он немного помолчал.

– Ну был прошлый год. Тоже хотели расти. Я тогда сказал, что если выйдем на цифру, будет хорошая премия всем. Не вышли. Там рынок просел, два крупных клиента ушли. Я не виноват, честно.

– А что вы тогда сказали команде, когда стало понятно, что премии не будет?

Сергей посмотрел на меня с некоторым удивлением.

– Ничего особенного. Все же видели цифры. Это же очевидно было.

Вот здесь, собственно, и была вся история. В голове Сергея прошлогодний эпизод выглядел так: он пообещал премию при условии, условие не выполнилось, премии нет, всё честно. В голове команды он выглядел совсем иначе. Руководитель полгода говорил о премии, люди работали по выходным, кто-то уже распланировал, куда потратит деньги. А потом тема просто исчезла. Никто ничего не объяснил, не поблагодарил за усилия, не сказал «мне жаль». Премия растворилась в тишине.

И когда через полгода тот же человек пришёл с новым планом и новыми обещаниями, команда сделала самый разумный вывод из того, что знала. Слова этого руководителя ничего не стоят.

Сергей был уверен, что у него проблема с мотивацией. У него была проблема с доверием. И мотивационная речь, которую он хотел от меня получить, сделала бы только хуже.

Расчёт, который никто не замечает

Мы привыкли думать о доверии как о чувстве. Доверяю – не доверяю, нравится человек – не нравится. Как будто это что-то иррациональное, что возникает само собой.

Я тоже долго так думала. Потом, лет через десять работы с людьми, стала замечать, что доверие ведёт себя очень предсказуемо. Люди начинают доверять руководителю и перестают ему доверять по одним и тем же причинам, в разных компаниях, в разных отраслях, в разных странах. Это больше похоже на бухгалтерию, чем на чувство. Человек постоянно, почти бессознательно, сводит баланс: можно ли положиться на этого человека? Стоит ли говорить ему правду? Будет ли он на моей стороне, если что-то пойдёт не так?

Доверие – не чувство, а расчёт. Просто этот расчёт происходит так быстро и так незаметно, что мы ощущаем его результат как эмоцию.

И если это расчёт, значит, у него есть переменные. А значит, на них можно влиять.

Формула

Самую удобную модель доверия, которую я знаю, предложили консультанты Дэвид Майстер, Чарльз Грин и Роберт Галфорд в книге о работе с клиентами. Изначально она была про отношения консультанта и заказчика, но я много лет использую её в работе с руководителями, немного изменив под управленческий контекст.

В моей версии формула выглядит так. Сверху складываются четыре составляющие: надёжность, компетентность, искренность и забота. А потом всё это делится на одно: насколько человек, по вашим ощущениям, преследует только свою выгоду.

Пройдусь по каждой части.

Надёжность – это когда вы делаете то, что говорите. Сказали, что пришлёте до пятницы, – прислали до пятницы. Сказали, что поговорите с финансовым директором, – поговорили и сообщили результат. Надёжность складывается из сотен мелких эпизодов, и именно на ней Сергей потерял больше всего. Он не нарушил обещание формально, но с точки зрения людей сказал одно, а получилось другое.

Компетентность – это когда вы знаете, что делаете. Люди готовы идти за руководителем, если верят, что он понимает, куда ведёт. Здесь есть тонкость, о которой мы ещё поговорим: компетентность не означает, что вы знаете всё. Она означает, что вы понимаете границы своего знания и умеете найти ответ там, где его у вас нет.

Искренность – это когда вы говорите то, что думаете. Когда за вашими словами нет второго слоя. Люди удивительно хорошо чувствуют, когда руководитель говорит заученные фразы из корпоративной рассылки, а когда – своими словами о том, во что действительно верит.

Забота – это ощущение, что руководителю не всё равно, что будет с вами. Не только с результатом, а с вами лично. Что он помнит, что у вас болеет мама. Что спросит, как прошла сессия у сына. Что, принимая решение, он думает и о том, как оно на вас отразится.

А теперь знаменатель. Ощущение, что человек преследует только свою выгоду. Можно быть надёжным, компетентным, искренним и даже заботливым, но если люди считают, что всё это вы делаете ради своей карьеры, бонуса или красивого отчёта перед начальством, доверие резко падает. Знаменатель делит всё остальное.

Знаменатель – самая коварная часть формулы. Его почти невозможно увидеть изнутри. Руководитель искренне считает, что заботится о команде, а команда видит, что он заботится о своих показателях. И дело не всегда в том, что руководитель плохой человек. Иногда ему просто не приходит в голову объяснять, зачем он что-то делает, и люди додумывают сами.

Когда я разобрала с Сергеем его прошлогоднюю историю по этой формуле, картина получилась такая. Компетентность у него была высокая, это признавали все. Искренность тоже, он действительно верил в план. Надёжность сильно пострадала из-за истории с премией. Заботу команда не увидела: никто не поговорил с людьми, никто не признал их переработки. А знаменатель вырос, потому что в отсутствие объяснений люди решили, что руководитель просто использовал премию как морковку, чтобы выжать из них результат для своего отчёта.

– Но это же неправда! – сказал Сергей.

Неправда. Но доверие считается не по тому, что правда, а по тому, что люди видят.

Банковский счёт

Стивен Кови когда-то предложил сравнивать доверие с банковским счётом, и эта метафора прижилась, потому что она точная. Каждый ваш поступок по отношению к человеку – это либо вклад на счёт, либо снятие с него.

Вклады – это выполненные обещания, честные ответы на неудобные вопросы, защита сотрудника перед начальством, признание его заслуг, внимание к его делам, вовремя сказанная правда, даже неприятная.

Снятия – невыполненные обещания, обсуждение человека за спиной, присвоение чужих результатов, публичная критика, решения о человеке без его участия, неожиданности. Особенно неприятные неожиданности.

Но есть у этого банка одна странность, о которой Кови говорит меньше, а я считаю её главной. Курсы обмена здесь неравные. Одно снятие весит гораздо больше, чем один вклад.

Психологи давно описали эффект, который называют негативным смещением. Плохое запоминается сильнее хорошего, весит больше и держится дольше. Это древний механизм: нашим предкам было важнее запомнить, где водится хищник, чем где растут вкусные ягоды. Ошибиться с ягодами – останешься голодным, ошибиться с хищником – не останешься вообще.

В управлении это работает так. Вы можете месяцами выполнять обещания, хвалить людей, защищать команду. А потом один раз не сдержать слово в важном для людей вопросе, и весь накопленный капитал обнулится. Ну, может, не весь. Но большая его часть.

Я видела это много раз и однажды испытала на себе. В одной компании, где я работала HR-директором, я пообещала руководителю отдела логистики, что его заявка на расширение штата пройдет на ближайшем бюджетном комитете. Я была в этом уверена, мы всё обсудили с финансами. На комитете генеральный неожиданно заморозил все новые ставки. Я не была виновата, решение принимала не я. Но я не позвонила руководителю логистики сразу после комитета, решила, что расскажу завтра при встрече. А он узнал в тот же вечер от своего коллеги, который был на комитете.

Мы проработали вместе ещё три года, и до самого конца я чувствовала, что он перепроверяет всё, что я ему говорю. Вежливо, без конфликтов, но перепроверяет. Один вечер, когда я решила не звонить.

Первые встречи

Самый интенсивный расчёт доверия происходит в начале. Когда люди вас ещё не знают, они цепляются за любые сигналы, чтобы понять, чего от вас ждать. И первые впечатления потом очень долго определяют, как будет толковаться всё остальное.

Если новый руководитель на первой встрече опоздал на пятнадцать минут и не извинился, команда это запомнит. Не потому, что пятнадцать минут – это много. А потому, что это первый факт о человеке, и он говорит: «Ваше время для меня менее важно, чем моё». Дальше любое следующее опоздание будет восприниматься как подтверждение. А пунктуальность, наоборот, может остаться незамеченной.

Я обычно советую руководителям, которые приходят в новую команду, первый месяц быть особенно внимательными к нескольким вещам.

Время. Приходить вовремя, заканчивать встречи тогда, когда обещали, отвечать на сообщения в разумные сроки. Это кажется мелочью, и именно поэтому люди это отмечают: в мелочах человек не притворяется.

Детали. Помнить имена, помнить, кто чем занимается, помнить, что вам рассказывали на прошлой встрече. Когда руководитель через неделю спрашивает «как там ваш переезд, вы говорили, что на выходных?», это вклад, который стоит больше любой приветственной речи.

Слушание. О нём я подробно говорю в шестой главе, но здесь скажу одно: в первые встречи люди очень внимательно смотрят, слушаете ли вы на самом деле или ждёте своей очереди говорить. Помните мою первую планёрку из пролога? Час и десять минут моего монолога. Я тогда заработала у команды репутацию человека, который не слушает. На то, чтобы её исправить, ушло больше года.

И, наконец, признание того, чего вы не знаете. Новому руководителю очень хочется выглядеть компетентным. Кажется, что если признаться в незнании, это подорвёт авторитет. На деле происходит обратное. Люди прекрасно видят, когда руководитель делает вид, что разбирается в том, в чём не разбирается. А фраза «я пока не знаю, как у вас это устроено, расскажите» вызывает гораздо больше уважения, чем уверенный, но неверный ответ.

Почему «я перезвоню» опаснее провала проекта

Когда руководитель проваливает крупный проект, это обычно все видят, все понимают причины, обсуждают их. Провал крупного проекта почти всегда имеет объяснение, и люди его принимают, если руководитель ведёт себя честно.

А вот невыполненное мелкое обещание объяснения не имеет. «Я посмотрю твой отчёт и дам обратную связь». «Я узнаю насчёт твоего отпуска». «Я перезвоню после обеда». Руководитель говорит это между делом, десятки раз в день, и тут же забывает. А сотрудник не забывает. Он ждёт. Потом перестаёт ждать. И делает вывод.

Я не раз видела руководителей, которые удивлялись: «Да я же ничего такого не обещал!» Обещал. Каждое «я посмотрю», каждое «я разберусь» – это обещание. Просто руководитель не воспринимал его как обещание, а сотрудник воспринимал.

Есть простое правило, которое я повторяю всем, с кем работаю: обещай меньше, делай больше. Если не уверены, что сможете перезвонить после обеда, скажите «перезвоню сегодня до конца дня» или даже «завтра утром». Если не знаете, удастся ли согласовать отпуск, не говорите «решу», скажите «попробую поговорить, а результат сообщу в четверг». Даже если результат будет отрицательный, вы выполните обещание: сообщите.

Сергей, кстати, совершил именно эту ошибку, только в крупном масштабе. Он мог бы сказать в начале прошлого года: «Мы ставим амбициозную цель. Если выйдем на неё, я буду добиваться премии для команды». И потом, когда стало ясно, что цель не достигнута, прийти к людям и сказать: «Мы не вышли на цифру, и премии в том виде, в каком я о ней говорил, не будет. Мне очень жаль. Я видел, как вы работали, и для меня это много значит». Это заняло бы десять минут и не стоило бы ни рубля.

Признать ошибку и не потерять лицо

Здесь мы подходим к теме, вокруг которой много путаницы. Последние годы в управленческой литературе модно говорить об уязвимости руководителя. Мол, нужно открыто признавать свои слабости, показывать эмоции, быть «настоящим». Отчасти это правда, и я сама рассказала в прологе, как когда-то пришла к Марине со словами «я не умею руководить».

Но у уязвимости есть граница, и руководители, которые её не видят, вредят и себе, и команде.

Признание ошибки укрепляет доверие, когда оно сопровождается ответственностью. «Я ошиблась с оценкой сроков, и вот что я делаю, чтобы это исправить». Люди видят: руководитель честен, он не перекладывает вину и знает, что делать дальше. Это вклад сразу в искренность и в надёжность.

А вот признание без ответственности воспринимается как слабость. «Я не знаю, что делать, у меня ничего не получается, я в растерянности». Когда руководитель говорит так перед всей командой, люди теряют опору. Им нужно, чтобы кто-то держал ситуацию, а руководитель перекладывает на них свою тревогу.

Я формулирую это так: команде можно показывать свои ошибки, но не свою беспомощность. Сомнения и растерянность – для ментора, коуча, близкого коллеги, о которых мы говорили во второй главе. А команда должна видеть человека, который может ошибаться, но знает, что с этим делать.

Есть ещё одна граница. Признание ошибки работает, когда ошибки редкие. Если руководитель каждую неделю приходит с «простите, я снова ошибся», это перестаёт выглядеть как честность и начинает выглядеть как некомпетентность. Тут уже страдает другая часть формулы.

Почему люди молчат

В 2010-х годах в Google провели большое исследование, которое назвали «Проект Аристотель». Хотели понять, почему одни команды работают эффективно, а другие нет. Перебрали множество факторов: состав команды, опыт, уровень образования, личные качества. Самым значимым фактором оказалось то, что исследовательница из Гарварда Эми Эдмондсон ещё раньше назвала психологической безопасностью. Ощущение, что в этой команде можно рискнуть: задать глупый вопрос, признать ошибку, высказать несогласие, принести плохую новость, и тебя за это не накажут и не высмеют.

Когда я рассказываю об этом на тренингах, руководители обычно кивают. Конечно, все за психологическую безопасность. Никто не считает, что наказывает людей за плохие новости.

А потом мы разбираем реальные случаи.

Вспомните Игоря из второй главы. Одна его реакция на сообщение о риске – и проектный офис замолчал на полгода. Игорь не считал себя человеком, который наказывает за плохие новости. Он просто плохо себя почувствовал в тот день.

Психологическая безопасность создаётся и разрушается не политиками и не красивыми словами на собраниях. Она создаётся и разрушается в моменты, когда кто-то приносит руководителю то, что ему не хочется слышать. Как руководитель отреагирует именно в этот момент, такой и будет безопасность в команде. Можно сто раз сказать «я всегда рад узнать о проблемах», а потом один раз поморщиться, вздохнуть и сказать «ну вот опять». Люди запомнят не сто слов, а одно выражение лица.

Что делает руководитель, который выстраивает безопасность? Когда ему приносят плохую новость, он сначала благодарит. Даже если внутри всё кипит. «Спасибо, что сказал сразу». Потом задаёт вопросы, чтобы понять ситуацию. Не «почему ты это допустил», а «что произошло, что мы знаем, что нам нужно решить». И только потом, если нужно, разбирается с ответственностью, причём наедине и спокойно.

Звучит просто. Но на практике это требует того самого умения взять паузу, о котором мы говорили во второй главе. Без управления собой никакой психологической безопасности не будет.

И ещё одно. Руководители часто считают, что если люди не приносят плохих новостей, значит, их нет. Это самое опасное заблуждение, которое я знаю. Тишина в команде почти никогда не означает, что всё хорошо. Обычно она означает, что люди решили: говорить себе дороже.

Если доверие уже потеряно

С Сергеем мы работали над восстановлением доверия почти полгода. Это была долгая и не очень приятная для него работа, потому что пришлось признать вещи, которые ему признавать не хотелось. Но это сработало. И за эти месяцы у меня сложился алгоритм, которым я с тех пор пользуюсь, когда нужно вернуть потерянное доверие. В нём пять шагов, и пропускать нельзя ни один.

Первый шаг – признать. Сказать вслух, публично, если потеря была публичной, что произошло. Без смягчений и без «возможно, некоторые из вас восприняли это так». Сергей собрал команду и сказал: «В прошлом году я говорил о премии, а потом, когда стало ясно, что её не будет, ничего вам не объяснил. Это была моя ошибка».

Второй шаг – назвать ущерб. Показать, что вы понимаете, чего это стоило людям. Не формально, а конкретно. Сергей сказал: «Я знаю, что многие из вас работали по выходным. Кто-то, может быть, рассчитывал на эти деньги. И вы узнали, что премии не будет, не от меня, а просто по тому, что она не пришла».

Третий шаг – взять ответственность без оправданий. Это самый трудный шаг. Очень хочется добавить «но рынок просел» или «но это было не моё решение». Каждое такое «но» перечёркивает всё сказанное до него. Сергей несколько раз репетировал эту речь со мной, и каждый раз в ней появлялось «но». В итоге мы договорились, что про рынок он скажет отдельно, на другой встрече, когда будет обсуждать план.

Четвёртый шаг – исправить, что можно исправить. Не всегда можно вернуть потерянное, но почти всегда можно что-то сделать. Сергей добился у руководства небольшой разовой выплаты для тех, кто больше всех перерабатывал в прошлом году. Это было гораздо меньше обещанной премии, и он так и сказал. Но это был поступок, а не слова.

И пятый шаг – доказать изменения временем. Это то, о чём руководители забывают чаще всего. Им кажется, что после честного разговора доверие вернётся. Не вернётся. Разговор только открывает возможность. А дальше люди будут внимательно смотреть, что вы делаете. Месяцами. Каждое выполненное обещание будет маленьким доказательством, каждое невыполненное – откатом назад.

Новый план Сергей представил команде только через четыре месяца после того разговора. И в этот раз в нём не было обещаний премий «если всё сложится». Было написано: вот цель, вот что получает каждый при её достижении, вот промежуточные точки, на которых мы будем сверяться, и вот что будет, если не выйдем. Всё заранее, всё на бумаге.

Команда выполнила этот план на девяносто два процента. Не на сто. Но по выплатам, которые были прописаны для этого случая, люди получили ровно то, что было написано. И, как сказал мне потом один из старших инженеров, впервые за несколько лет поверили, что следующий план тоже не будет сказкой.

Самодиагностика

Если хочется понять, как обстоят дела с доверием в вашей команде, можно начать с честного разговора с самим собой. Я даю своим клиентам несколько вопросов по каждой части формулы и прошу оценивать себя не по своим намерениям, а по тому, что видят люди.

По надёжности: сколько обещаний за последний месяц я не выполнила или выполнила с опозданием? Знают ли люди, что если я что-то сказала, это будет сделано?

По компетентности: понимают ли люди, куда я веду команду и почему? Приходят ли они ко мне за советом по сути работы или только за подписью?

По искренности: говорю ли я команде то, что думаю, или то, что положено говорить? Знают ли люди мою настоящую позицию по важным вопросам?

По заботе: что я знаю о жизни каждого человека в команде за пределами его задач? Когда я в последний раз принимала решение, думая не только о результате, но и о том, как оно отразится на конкретных людях?

И по знаменателю: если бы кто-то из команды объяснял постороннему, зачем я делаю то, что делаю, что бы он сказал? Ради команды и дела или ради моей карьеры?

На последний вопрос очень трудно ответить честно. Если есть возможность, спросите кого-то из людей, кому доверяете. Только не в формате «скажи, ты ведь мне доверяешь?», на это все ответят «да». Лучше попросить: «Помоги мне понять, как моя команда видит мои решения. Что, по-твоему, люди думают о том, ради чего я это делаю?»

Журнал обещаний

Второй инструмент совсем простой, и обычно руководители смеются, когда я его предлагаю. Пока не попробуют.

Заведите блокнот или записку в телефоне и записывайте туда каждое обещание, которое вы даёте. Каждое. Включая мелкие: «пришлю ссылку», «посмотрю вечером», «спрошу у Ивана». Рядом пишите, кому обещали и к какому сроку. Вечером проходите по списку и отмечайте выполненное.

Задача этого журнала не в том, чтобы стать идеальной. Задача в том, чтобы увидеть, сколько на самом деле вы обещаете. Почти все руководители, которые вели такой журнал, были потрясены количеством. Десятки обещаний в день. И значительная часть из них забывалась ещё до обеда.

После недели такого журнала происходят две вещи. Руководитель начинает меньше обещать – и это хорошо. И начинает больше выполнять – и это тоже хорошо.

Практикум

Ваше задание на эту неделю как раз и есть журнал обещаний.

Семь дней подряд записывайте все обещания, которые даёте на работе. Подчинённым, коллегам, руководству, клиентам. В конце каждого дня отмечайте, что выполнено, что нет и почему.

В конце недели посчитайте процент выполненного. Не судите себя за цифру, просто посмотрите на неё. А потом найдите в списке невыполненных обещаний хотя бы одно, о котором человек мог помнить. Подойдите к нему и скажите честно: «Я обещала, но не сделала. Сделаю до такого-то числа». Или: «Я обещала, но не смогу, и вот почему».

Это и будет ваш первый осознанный вклад на счёт доверия.

Строка кода

С Сергеем мы потом пересеклись на отраслевой конференции года через два. Он уже руководил всей сетью регионов. Я спросила, что для него осталось главным из той истории.

Он подумал и сказал: «Я раньше считал, что доверие – это когда к тебе хорошо относятся. А оказалось, что это когда твоим словам можно верить. Даже когда ты говоришь неприятное».

Он рассказал, что до сих пор ведёт журнал обещаний. Уже не на бумаге, в телефоне. И что команда как-то раз в шутку подарила ему на день рождения блокнот с надписью «Записывай, Сергей Николаевич».

Четвёртая строка кода руководителя:

Доверие зарабатывают годами, тратят за минуту и возвращают с процентами.

Глава 5. Источники реальной власти

Несколько лет назад меня пригласили на мебельную фабрику провести оценку руководителей среднего звена. Собственник собирался расширять производство и хотел понять, на кого можно опереться. Я провела интервью, собрала обратную связь от подчинённых, коллег и руководства, поприсутствовала на планёрках в цехах. Обычная работа, неделя-полторы.

Больше всего мне запомнились два начальника цехов. Цех корпусной мебели и цех мягкой мебели, примерно одинаковое количество людей, одинаковые должности, одинаковые оклады, отчитывались оба одному и тому же директору по производству.

Олег Владимирович руководил корпусным цехом одиннадцать лет. Крупный, громкий, говорил коротко и всегда стоя. На его планёрке я провела двадцать минут, и за это время никто, кроме него, не произнёс ни одной фразы длиннее «понял» или «сделаем». Распоряжения он отдавал чётко, и они выполнялись. Формально. Если он говорил «к четвергу», всё было готово к четвергу. Если не говорил ничего, ничего и не делалось. Мастер участка раскроя в интервью сказал мне фразу, которая потом попала в мой отчёт: «Мы делаем, что он скажет. А что не скажет, это не наше дело».

Татьяну назначили начальником цеха мягкой мебели полтора года назад. До этого она была технологом на той же фабрике. Невысокая, говорила негромко, на планёрках больше спрашивала, чем говорила. В первый день я подумала, что она, наверное, слабый руководитель. К третьему дню поменяла мнение. Я видела, как к ней в течение дня подходили люди. Не с проблемами, которые им нужно было срочно переложить на начальника, а с вопросами «Татьяна Сергеевна, а можно мы попробуем вот так?» или «Я тут заметил, что поставщик ткани опять задерживает, может, мне позвонить им самому?»

Люди сами приходили за поручениями. Сами предлагали. Сами замечали проблемы, которые не входили в их обязанности.

У Олега Владимировича была власть. Он мог приказать, наказать, лишить премии, и все это знали. У Татьяны формально была ровно такая же власть. Но кроме неё было ещё что-то, и этого «чего-то» у Олега Владимировича не было.

Право приказывать и желание следовать

Должность даёт вам право приказывать. Это важное право, без него руководить невозможно. Но оно не даёт главного: желания людей следовать за вами. А разница между этими двумя вещами огромная.

Когда люди выполняют приказ, потому что обязаны, вы получаете ровно то, что приказали. Ни больше, ни меньше. Иногда меньше, если приказ можно выполнить формально. Когда люди следуют за вами, потому что хотят, вы получаете то, о чём даже не просили: инициативу, честную информацию, дополнительные усилия в трудный момент, лояльность, когда к людям приходят с предложением от конкурента.

Корпусный цех Олега Владимировича по показателям был вполне нормальным. Не лучше и не хуже среднего по фабрике. Но каждый раз, когда возникала нестандартная ситуация, она ложилась на него. Никто в цехе не брал на себя решения, потому что решения всегда принимал начальник. Олег Владимирович работал больше всех, приходил раньше всех, уходил позже. И очень гордился тем, что «у меня порядок».

У Татьяны в цехе было меньше порядка в привычном смысле слова. Люди иногда пробовали что-то без согласования, иногда ошибались. Но когда в цех пришёл крупный заказ с очень сжатыми сроками, они закрыли его на четыре дня раньше, и это была идея самих рабочих, как перестроить последовательность операций.

Пять источников, а потом ещё два

Откуда берётся власть руководителя? В конце пятидесятих годов прошлого века американские психологи Джон Френч и Бертрам Рейвен предложили модель, которой до сих пор пользуются почти все, кто пишет об управлении. Они выделили пять источников власти. Я много лет рассказываю о них на тренингах и каждый раз вижу, как руководители узнают в этой модели себя.

Формальная власть – власть должности. Вы руководитель, потому что вас назначили. У вас есть право ставить задачи, принимать решения, подписывать документы. Люди подчиняются вам, потому что так устроена организация.

Власть вознаграждения – способность давать то, что людям нужно. Премии, повышения, интересные проекты, гибкий график, отпуск в удобное время. Люди слушаются, потому что ждут награды.

Власть принуждения – способность наказывать. Штрафы, выговоры, лишение премии, увольнение, неприятные задачи. Люди подчиняются, потому что боятся последствий.

Экспертная власть – власть знания. Вы разбираетесь в деле лучше других, и люди прислушиваются к вам, потому что верят, что вы знаете, как правильно.

Референтная власть, которую я в своих программах называю властью личного примера. Люди следуют за вами, потому что уважают вас как человека. Хотят быть похожими на вас, разделяют ваши ценности, доверяют вам.

Позже сам Рейвен добавил к этим пяти ещё один источник, информационную власть. А другие исследователи добавили власть связей. О них я расскажу чуть ниже, потому что они устроены немного иначе.

Теперь самое интересное. Все эти источники ведут себя по-разному на дистанции.

Формальная власть, власть вознаграждения и власть принуждения работают быстро. Они дают результат сразу: приказали – сделали, пообещали премию – постарались, пригрозили – подтянулись. Но у них есть два серьёзных ограничения. Первое: они работают только пока действуют. Как только вы перестаёте контролировать, награждать или наказывать, их эффект исчезает. Второе: они изнашиваются. Если постоянно грозить, люди привыкают к угрозам. Если постоянно награждать, награда становится нормой и перестаёт мотивировать.

Экспертная и референтная власть работают медленно. Их нужно накапливать месяцами и годами. Но они не изнашиваются, а наоборот, растут от использования. И, что самое важное, они работают даже тогда, когда вас нет рядом.

Олег Владимирович почти полностью опирался на первые три источника. Он был начальником, он решал, кому премия, и он мог наказать. Экспертная власть у него тоже когда-то была, он прекрасно знал производство. Но за одиннадцать лет технологии сильно поменялись, а он за ними не очень следил. И молодые мастера это видели.

Татьяна в первые месяцы почти не пользовалась властью принуждения. Она сознательно строила две другие опоры. Экспертную – благодаря технологическому прошлому она лучше всех в цехе понимала, почему изделие получается именно таким. И референтную – люди видели, что она честная, что она защищает их перед директором, что она сама выходит на линию, когда горит заказ.

Я не хочу сказать, что жёсткие источники власти плохие. Они нужны. Руководитель, который вообще не может наказать, теряет управление, и мы об этом ещё поговорим. Дело в балансе. Руководитель, который опирается только на один-два источника, похож на стол с одной ножкой. Он может долго стоять, если его не трогать. Но первый же сильный толчок, и всё падает.

Кто на самом деле влиятелен

Однажды в первую неделю работы в новой компании я долго не могла понять одну вещь. На совещаниях у генерального директора всё решалось очень быстро и почти без обсуждений. Казалось, что решения принимаются где-то заранее. Но где и кем?

Ответ я получила случайно. Мне нужно было согласовать с генеральным важный документ по персоналу, и я пыталась попасть к нему неделю. Каждый раз оказывалось, что он занят. Потом коллега из финансов посоветовала: «Ты с Ниной Ивановной поговори». Нина Ивановна была помощницей генерального уже лет пятнадцать. Я зашла к ней, мы выпили чаю, я рассказала, что за документ и почему он важен. На следующее утро генеральный сам позвонил мне и попросил прийти.

Потом я поняла, что Нина Ивановна была одним из самых влиятельных людей в компании. Не по должности, а потому, что она контролировала два ресурса: информацию и доступ. Она знала всё, что происходит, раньше всех. Она решала, кто попадёт к генеральному и когда, в каком настроении он будет, когда документ окажется у него на столе. И она могла мимоходом сказать ему: «Ольга Николаевна, кстати, очень толково работает». Или не сказать.

Это и есть информационная власть и власть связей. Информационная – когда вы знаете то, чего не знают другие, и можете этим знанием делиться или не делиться. Власть связей – когда у вас есть доступ к людям, которые принимают решения, и вы можете открыть этот доступ другим.

Эти источники особенно интересны тем, что они почти не связаны с должностью. Секретарь генерального директора, системный администратор, старейший сотрудник бухгалтерии, который помнит все исторические договорённости с ключевыми клиентами. На оргструктуре они где-то внизу. А в реальной жизни организации иногда влиятельнее директоров по направлениям.

Руководителю нужно видеть эту невидимую карту влияния. Подробно мы будем говорить о ней в одиннадцатой главе, когда речь пойдёт о корпоративной политике. А здесь я скажу одно: если вы оцениваете людей в организации только по их должности, вы видите примерно половину картины. Вторую половину стоит изучать отдельно.

Свой или уважаемый

Один из самых частых вопросов, который мне задают руководители на тренингах, звучит примерно так: «Как близко можно подпускать к себе подчинённых?» Можно ли с ними дружить, ходить в бар после работы, обсуждать личное, переходить на «ты»?

На этот вопрос нет одного правильного ответа, и я всегда это честно говорю. Многое зависит от культуры компании, отрасли, страны, возраста людей. В стартапе все на «ты» и все вместе обедают. На производстве со столетней историей это может выглядеть странно. Но есть кое-что общее для всех ситуаций.

Быть своим и быть уважаемым – разные вещи. Иногда они совпадают, но очень часто противоречат друг другу.

Своим руководителем быть приятно. Люди с тобой откровенны, шутят, зовут на дни рождения. Но у этой близости есть цена. Когда придётся принимать трудное решение по человеку, с которым вы вчера вместе пили пиво, это решение будет тяжелее и для вас, и для него. Когда вы выскажете кому-то из «своих» замечание, он может обидеться не как сотрудник, а как друг. А остальные в команде будут видеть, кто ближе к руководителю, и делать выводы.

Я помню руководителя отдела продаж в одной из компаний, где я консультировала. Он очень гордился тем, что «со всеми на одной волне». Действительно, у него были прекрасные отношения с командой, все его любили. Проблемы начались, когда отдел перестал выполнять план. Он должен был жёстко поговорить с несколькими менеджерами, двоих, вероятно, уволить. И не смог. Месяц откладывал, два, три. Говорил мне: «Они же не просто сотрудники, они мои друзья». Через полгода собственник уволил его самого, а вместе с ним и тех двоих, которых он не решился уволить.

Дистанция руководителя – не холодность. Можно быть тёплым, доступным, интересоваться жизнью людей и при этом сохранять определённую границу. Как я это для себя формулирую: руководитель должен быть доступен, но не должен быть одним из. Двери кабинета открыты для любого вопроса. Но в курилке, где обсуждают начальство и компанию, руководителя нет.

Где проходит эта граница конкретно, каждый решает сам. Я, например, долгие годы на «вы» с подчинёнными, даже когда они младше меня, и прошу того же в ответ. Это не про субординацию, мне так проще удерживать рабочий тон в трудных разговорах. Знаю прекрасных руководителей, у которых со всеми на «ты», и это ничуть не мешает им быть уважаемыми. Решает не форма обращения, а то, понимаете ли вы сами, где ваша граница, и держите ли вы её последовательно.

Требовательность без унижения

Есть распространённое заблуждение, что требовательный руководитель обязательно жёсткий, а человеческий обязательно мягкий. Как будто нужно выбирать: или высокие стандарты, или хорошие отношения с людьми.

Это неправда. Лучшие руководители, которых я знаю, сочетают очень высокую требовательность с очень большим уважением к людям. И это сочетание и есть то, что даёт им настоящую власть.

Разница между требовательностью и унижением проходит по одной линии: на что направлена критика. Требовательный руководитель критикует результат и поведение. «Отчёт содержит ошибки в трёх таблицах, и клиент их заметил. Нужно переделать к завтрашнему утру и проверить по такому-то списку». Унижающий руководитель критикует человека. «Ты вообще думаешь, когда работаешь? Опять у тебя всё через одно место».

Первая фраза оставляет человеку достоинство. Он ошибся, ему неприятно, но он понимает, что нужно сделать, и знает, что руководитель видит в нём профессионала, который может исправить. Вторая фраза бьёт по самооценке. Человек защищается, обижается, начинает бояться. И, что самое неприятное, хуже работает: страх не делает людей внимательнее, он делает их скованнее.

Олег Владимирович, когда я разбирала с ним результаты оценки, сначала не понимал, о чём речь. «Я никого не унижаю, я просто говорю как есть». Потом мы послушали запись одной его планёрки. Там была фраза в адрес мастера смены: «Ну ты как всегда, Петров». Ничего особенного, сказано было даже без злобы. Но «как всегда» означало: ты всегда ошибаешься, ты такой человек. И это слышали все двадцать человек на планёрке.

Требовательность без унижения – это когда вы держите очень высокую планку для работы и одновременно показываете человеку, что верите в его способность до неё дотянуться. «Это не тот уровень, который я от тебя жду. Я знаю, что ты можешь лучше». В этой фразе и требование, и уважение.

Одинаковые реакции на одинаковое

Если бы меня попросили назвать одно качество руководителя, которое сильнее всего влияет на его авторитет, я бы назвала последовательность. Не справедливость, не доброту, не жёсткость. Последовательность.

Когда руководитель реагирует на одинаковые ситуации одинаково, люди понимают правила. Они знают, чего ожидать. Они могут планировать своё поведение. Даже если правила строгие, сама их предсказуемость создаёт ощущение безопасности.

А когда руководитель в понедельник спускает опоздание на полчаса, во вторник устраивает разнос за опоздание на пять минут, а в среду не замечает, как его любимый сотрудник приходит к обеду, люди перестают понимать правила. И начинают вместо работы следить за руководителем: какое у него настроение, кто у него сейчас в фаворе, что сегодня можно, а что нельзя.

Иногда руководители спорят со мной: «Но ведь ситуации никогда не бывают одинаковыми! У одного сотрудника болеет ребёнок, у другого просто проспал. Справедливо ли реагировать одинаково?» Это хороший вопрос. И ответ такой: учитывать обстоятельства можно и нужно. Но правила учёта обстоятельств тоже должны быть одинаковыми для всех. Если вы прощаете опоздание из-за больного ребёнка одному, вы должны прощать его и другому в той же ситуации. И команда должна понимать, по каким критериям вы принимаете решения.

Самый быстрый способ разрушить последовательность – завести любимчиков. Почти у каждого руководителя есть люди, которые ему ближе. С кем приятнее разговаривать, кто думает похоже, кто напоминает его самого в молодости. Это нормально. Ненормально, когда это начинает влиять на решения: кому интересный проект, кому премия, кому снисхождение за ошибку.

Команда видит любимчиков всегда. Даже когда руководителю кажется, что он объективен. И каждый раз, когда любимчик получает то, чего не получил бы другой, руководитель расплачивается частью своего авторитета у всех остальных. А иногда и у самого любимчика, который понимает, что его ценят не за работу.

Как вас будут проверять

Любая команда тестирует нового руководителя. Это почти закон природы. Люди хотят понять, где проходят границы, что можно, а что нельзя, насколько всерьёз этот человек. И делают это не всегда осознанно, но очень системно.

Тесты бывают разные. Самые мягкие – мелкие нарушения правил. Кто-то начинает опаздывать на планёрки. Кто-то сдаёт отчёт на день позже. Кто-то не выполняет мелкое поручение, «забыл». Это проверка: заметит ли руководитель, и что сделает.

Тесты посерьёзнее – тихий саботаж. Люди формально соглашаются с решением, а потом делают по-старому. Или делают так медленно и неохотно, что решение проваливается само собой.

И самые жёсткие – открытый вызов. Публичное возражение на совещании, демонстративное несогласие, иногда откровенная грубость. Чаще всего это делает кто-то из неформальных лидеров команды, человек с большим стажем или тот, кто сам претендовал на должность.

Свой самый запоминающийся тест я получила, когда пришла директором по персоналу в крупную торговую компанию. На первой встрече с командой я рассказала о своих планах: пересмотреть систему подбора, внедрить новые стандарты интервью. Галина Петровна, рекрутер с двадцатилетним стажем в этой компании, дослушала и сказала при всех: «Елена Александровна, у нас до вас было три директора по персоналу, и каждый приходил с новыми стандартами. Мы их пережили и вас переживём».

Повисла тишина. Все смотрели на меня.

Мне очень хотелось ответить резко. Поставить её на место, показать, кто тут руководитель. Или, наоборот, отшутиться и сделать вид, что ничего не произошло. Оба варианта были бы ошибкой. Первый показал бы, что я не уверена и защищаюсь. Второй – что со мной можно так разговаривать.

Я сделала паузу и сказала: «Галина Петровна, спасибо за честность. Вы правы, что новые стандарты сами по себе ничего не меняют. Мне очень нужен ваш опыт, чтобы понять, почему прошлые не прижились. Давайте поговорим об этом завтра вдвоём». И продолжила встречу.

На следующий день мы проговорили два часа. Оказалось, что прошлые директора действительно приходили с готовыми решениями, ни разу не спросив, как работает отдел. И каждый раз стандарты не прижились по очень конкретным причинам, которые Галина Петровна знала лучше всех. Через три месяца она стала главным проводником новой системы подбора в компании, потому что эту систему мы строили вместе с ней.

Протокол на случай открытого вызова

Из этой и многих похожих историй у меня сложился порядок действий, которым я делюсь с руководителями. Я называю его протоколом реакции на открытый вызов.

Сначала сохраняйте спокойствие. Это самое важное и самое трудное. Публичный вызов бьёт по самолюбию, и первая реакция почти всегда эмоциональная. Возьмите паузу. Вспомните протокол «стоп-кран» из второй главы. Помните, что сейчас на вас смотрит вся команда, и она оценивает не столько то, что вы скажете, сколько то, как вы это скажете.

Потом признайте рациональное зерно, если оно есть. Почти в любом публичном возражении есть доля правды. Покажите, что вы её услышали. Это не уступка, это демонстрация того, что вы способны слушать даже неприятное.

Дальше переведите разговор в другой формат. Публичный спор на совещании почти никогда не заканчивается хорошо, кто бы ни выиграл. Предложите обсудить вопрос отдельно, один на один. Так вы сохраните лицо и себе, и оппоненту.

Затем обязательно проведите этот разговор. Если вы предложили поговорить завтра, а потом забыли, вы проиграли дважды. В разговоре один на один выслушайте человека до конца. И чётко обозначьте рамку: «Я ценю твоё мнение и всегда готова его выслушать. Но публично ставить под сомнение решения руководителя – это не тот формат, в котором мы будем работать. Если ты не согласен, приходи ко мне, и мы обсудим».

И последнее. Если вызов повторяется, особенно в форме откровенной грубости или саботажа, переходите к более жёстким мерам. Последовательность важна и здесь. Один раз можно понять, второй раз нужно остановить.

Хвалить публично, критиковать наедине

Это правило настолько старое, что его приписывают разным людям, от древних философов до американских бизнесменов. И при этом его нарушает, по моим наблюдениям, едва ли не каждый второй руководитель.

Логика простая. Похвала при всех усиливает её эффект: человек получает признание не только от руководителя, но и от коллег, а остальные видят, какое поведение здесь ценится. Критика при всех тоже усиливает эффект, только в обратную сторону. Человеку стыдно, он защищается, а остальные учатся не тому, что так делать нельзя, а тому, что руководитель может унижить тебя публично.

Есть, правда, нюанс, о котором говорят реже. Публичная похвала тоже может навредить, если она неравномерна. Если руководитель всё время хвалит одних и тех же, остальные начинают чувствовать себя невидимыми. И снова возникают любимчики. Поэтому я советую руководителям следить, кого и как часто они хвалят публично, и сознательно искать поводы отметить тех, кто работает тихо и незаметно.

Ошибки, которые я вижу чаще всего

Первая ошибка – компенсировать неуверенность жёсткостью. Это очень частая история у молодых руководителей и у тех, кого назначили руководить более опытными людьми. Внутри страшно, что тебя не будут слушаться, и человек начинает «закручивать гайки». Жёсткие правила, строгий контроль, наказания за мелочи. Команда считывает это мгновенно. Люди прекрасно понимают, что за жёсткостью стоит страх. И начинают уважать руководителя ещё меньше.

Вторая – демонстрация власти по мелочам. Руководитель, который требует, чтобы все документы проходили через него, который отменяет решения подчинённых без объяснений, чтобы показать, кто главный, который заставляет ждать у кабинета. Каждая такая демонстрация говорит людям одно: этот человек не уверен в своей власти, раз ему нужно постоянно её доказывать.

Третья, пожалуй, самая разрушительная – отмена собственных решений под давлением. Руководитель объявил решение, команда начала возмущаться, и он отступил. Один раз отступить, если вы действительно поняли, что ошиблись, – нормально, и даже правильно. Но если команда видит, что достаточно надавить посильнее, и решение будет отменено, она будет давить каждый раз. И каждое следующее решение придётся продавливать с боем.

Здесь есть тонкая граница. Пересмотреть решение, потому что появились новые аргументы, – признак силы. Отменить его, потому что люди недовольны, – признак слабости. Разница в том, на что вы реагируете. И очень важно объяснить команде, почему вы меняете решение, если меняете.

Карта собственных источников власти

Когда я работаю с руководителями индивидуально, мы обычно начинаем с простого упражнения. Я прошу нарисовать на листе бумаги семь столбиков, по одному на каждый источник власти: формальная, вознаграждения, принуждения, экспертная, личного примера, информационная и связей. И оценить каждый по шкале от одного до десяти. Не как вам хотелось бы, а как есть на самом деле.

Потом мы смотрим на картинку. Почти всегда она очень неровная. У кого-то высоченный столбик формальной власти и почти пустой столбик личного примера. У кого-то сильная экспертная власть и совсем никакой власти связей: человек прекрасно знает своё дело, но в организации его никто не слышит.

Олег Владимирович нарисовал себе девятку по формальной власти, восьмёрку по принуждению и семёрку по экспертной. Личный пример оценил на пятёрку. Когда я показала ему, как его оценили подчинённые, личный пример у них получился около тройки, а экспертная власть – чуть больше пяти. Он долго молчал. Потом сказал: «Получается, они меня просто боятся».

Это было не совсем так. Они его уважали за опыт и за то, что он никогда не бросал цех в трудную минуту. Но этого уважения было недостаточно, чтобы люди начали думать сами.

Практикум

Сделайте карту своих источников власти. Семь столбиков, оценка от одного до десяти. Будьте честны. Если есть возможность, попросите оценить вас кого-то, кому вы доверяете, и сравните.

Потом посмотрите на получившуюся картину и задайте себе два вопроса. На какой источник я опираюсь больше всего? И что будет, если завтра этот источник исчезнет – например, меня переведут на другую должность, урежут фонд премий, или в команду придёт человек, который разбирается в деле лучше меня?

А дальше выберите один источник, который хотите развить в ближайший квартал. Только один. И запишите три конкретных действия, которые вы для этого сделаете. Если это экспертная власть, может быть, курс повышения квалификации или регулярные встречи с технологиями. Если власть личного примера, может быть, решение выходить на линию, когда горит заказ, или правило выполнять все свои обещания. Если власть связей, может быть, раз в неделю обедать с коллегой из другого подразделения.

Через три месяца нарисуйте карту снова.

Строка кода

Олег Владимирович, к моему удивлению, отнёсся к результатам оценки серьёзно. Сначала обиделся, потом несколько недель не выходил на связь. А потом позвонил и сказал, что хочет попробовать по-другому.

Ему было трудно. Одиннадцать лет он руководил одним способом, и этот способ, в общем, работал. Но он начал с малого. На планёрках стал задавать вопрос «а как вы думаете?» и терпеливо ждать ответа, хотя первое время ответа не было. Перестал говорить «как всегда». Записался на курсы по новому оборудованию, которое фабрика закупила за год до этого и с которым в его цехе разбирались только двое молодых мастеров.

Через полгода директор по производству рассказал мне, что в корпусном цехе впервые за много лет рабочие сами предложили, как сократить отходы при раскрое. Олег Владимирович, по его словам, был так горд, будто это была его идея. Хотя, наверное, в каком-то смысле и была.

Пятая строка кода руководителя:

Власть, которую надо демонстрировать, уже наполовину потеряна.

Глава 6. Коммуникация, которая управляет

Наталья руководила маркетингом в сети стоматологических клиник. Восемь филиалов по городу, небольшой отдел из пяти человек. Мы работали с ней в формате коучинга, раз в две недели по полтора часа, и почти каждую встречу она начинала с одной и той же жалобы: люди не понимают, что от них нужно.

В тот раз она пришла особенно раздражённой.

– Представляете, в понедельник прошу Дениса, это наш аналитик, посмотреть, что можно сделать с филиалом на Профсоюзной. Там запись упала почти на треть за два месяца. Сегодня пятница, утром у меня встреча с собственником, я спрашиваю Дениса, что он придумал. А он мне показывает какие-то графики и говорит: «Я пока только начал разбираться, там много факторов». Три дня! Три дня он занимался непонятно чем.

Я попросила её вспомнить, как именно она сформулировала задачу в понедельник. Дословно, насколько получится.

– Ну, я проходила мимо его стола и сказала: «Денис, глянь, пожалуйста, что там с Профсоюзной, что можно сделать». Он кивнул.

– А про встречу с собственником в пятницу он знал?

Наталья задумалась.

– Нет, наверное. Я не говорила. Но это же очевидно, что если запись падает, то нужно срочно что-то делать!

Мы потом поговорили с Денисом, Наталья разрешила. Он рассказал, что услышал её фразу как просьбу из разряда «когда будет время». У него в тот момент горел ежемесячный отчёт по всем филиалам, который собственник ждал к среде. Он доделал отчёт, а в четверг начал смотреть Профсоюзную. «Я думал, ей просто интересно, почему там просела запись. Если бы она сказала, что нужен план к пятнице, я бы отчёт отложил».

Наталья сказала одно, имея в виду другое, а Денис услышал третье. Никто из них не был глупым или безответственным. Просто фраза «глянь, что можно сделать» не содержала ни срока, ни ожидаемого результата, ни приоритета. Каждый заполнил эти пробелы по-своему.

Три дня работы аналитика. Неловкая встреча с собственником, на которой Наталье нечего было показать. И раздражение на сотрудника, которое Денис, конечно, почувствовал и запомнил. Всё из-за одной брошенной на ходу фразы.

Слова – основной инструмент

Руководитель работает словами. Можно сколько угодно говорить о стратегиях, системах и процессах, но в каждый конкретный момент управление происходит через то, что вы сказали или написали. Поставили задачу, дали обратную связь, объявили решение, ответили на вопрос, промолчали. Даже молчание здесь работает как сообщение.

Специалисту неточность в словах обходится сравнительно недорого. Ну, не понял коллега, переспросил. А у руководителя каждая фраза умножается на количество людей, которые её услышали, и на время, которое они потратят, выполняя то, что поняли. Неточная формулировка поручения может стоить команде дней работы. Неудачная фраза на общем собрании может стоить месяцев лояльности.

Я до сих пор помню одну фразу генерального директора компании, в которой работала много лет назад. На новогоднем корпоративе он поднял бокал и сказал: «Спасибо всем, кто в этом году работал по-настоящему». Он, конечно, хотел поблагодарить. Но половина зала услышала, что их работу он «настоящей» не считает. Об этой фразе говорили в курилках до весны.

Ясность как уважение

Когда я говорю руководителям, что им нужно выражаться яснее, многие обижаются. Они считают, что говорят вполне ясно. Проблема в том, что ясность оценивает не говорящий, а слушающий. Вам понятно, что вы имели в виду, потому что у вас в голове весь контекст. У собеседника этого контекста нет.

Для себя я давно определила ясность как форму уважения к чужому времени и вниманию. Когда руководитель говорит путано, он фактически перекладывает на слушателя работу по расшифровке своих мыслей. А когда говорит ясно, он делает эту работу сам.

Самый простой приём, который я знаю, называется «сначала вывод». Идею много лет назад подробно описала Барбара Минто, консультант, которая учила этому сотрудников больших консалтинговых компаний. Суть в том, чтобы начинать сообщение с главного: с вывода, решения, просьбы. А уже потом объяснять, почему.

Большинство людей говорят наоборот. Так нас учили в школе: введение, основная часть, заключение. «Я тут посмотрела цифры за квартал, и вот что заметила, в общем, в трёх филиалах выросли расходы на рекламу, но в двух из них при этом упала запись, и я подумала, что, может быть, стоит...» Слушатель держит в голове всё это, пытается угадать, к чему вы ведёте, и к моменту, когда вы доходите до сути, половину уже забыл.

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.