



# Книга Менеджер в бархатных перчатках

## От беспощадного лидерства к эффективному управлению

Стив Чендлер, Дуэйн Блэк  
Career Press, 2007  
Также есть на следующих языках: Английский

### Рецензия BooksInShort

Авторы книги предлагают такой подход к управлению персоналом, который не только позволяет устранить психологическое напряжение в коллективе и повысить удовлетворенность сотрудников работой, но и дает им возможность трудиться творчески и продуктивно. Господствовавшие в прошлом представления о том, что руководитель должен постоянно контролировать действия подчиненных, сегодня доказали свою неэффективность. В защиту своих идей Чендлер и Блэк приводят целый ряд эмоционально окрашенных аргументов, которые хотя и поясняют их точку зрения, но иногда кажутся натянутыми. Книга богата цитатами из текстов самых разных авторов – от Питера Друкера и Дипака Чопры до Наполеона Хилла (взгляды которого критикуются) и Вольтера. По мнению *BooksInShort*, идеи книги достаточно убедительны, однако некоторые рассуждения авторов кому-то из читателей могут показаться слишком абстрактными. Эта книга в особенности будет полезна менеджеру, который в условиях постоянного стресса пытается по-новому выстроить отношения с подчиненными. Прочитав ее, он успокоится и перестанет надоедать сотрудникам своими постоянными указаниями.

### Основные идеи

- Подлинные причины вашего стресса кроются в вас самих, а не в окружающих людях.
- Прежде чем наставлять других, станьте своим собственным наставником: познайте самого себя.
- Вы сможете объективно оценивать людей, если прочно займете беспристрастную позицию.
- Самые удачные мысли приходят, когда вы расслаблены и не прилагаете к этому никаких усилий.
- Если все время думать о неудачах, они обязательно вас постигнут.
- Отбросив мрачные мысли, вы ощутите прилив сил – в конце концов, вам все равно не решить всех проблем.
- Вместо того, чтобы жаловаться на сотрудников, соберите команду из людей, которые вам подходят.
- Отрицательные эмоции и чувство дискомфорта – предупреждающие сигналы, которые помогают понять, что именно пошло не так, как надо.
- Извлекайте уроки из своего опыта, каким бы он ни был.
- Прежде чем заниматься развитием сотрудников, изучите их способности, стремления и возможности.

### Краткое содержание

#### Источник вдохновения

Пока вы не прекратите контролировать каждый шаг своих сотрудников, они не начнут работать с полной отдачей. Осознав этот факт, попробуйте отказаться от мелочного контроля и перейти к мягкому стилю руководства, который не препятствует творческому самовыражению подчиненных. Пытаясь контролировать всех и вся, вы лишь пробуждаете у людей недовольство, приводящее к тому, что они в конце концов начнут уклоняться от выполнения ваших распоряжений.

“Львиная доля того, что мы называем менеджментом, есть не более чем помеха для работы”. ( Питер Друкер)

Пока вы думаете, что ваши личное счастье и благополучие так или иначе связаны с тем, что происходит на рабочем месте, вы лишаете себя возможности управлять собственной жизнью. Но стоит только задуматься о факторах, которые воодушевляют или, напротив, угнетают вас, и вы поймете, что ваши чувства в действительности порождаются не событиями внешнего мира, а внутренними причинами. Никто кроме вас не несет ответственности за ваши мысли и эмоции. Поэтому не тратьте времени и сил на поиски виноватого в ваших проблемах, а сделайте что-нибудь для их решения. Научитесь жить с пониманием того, что прошлого уже не вернуть и поэтому жалеть о нем не стоит. Когда вы осознаете, что ваше будущее – в ваших руках, и прекратите обвинять кого-то во всех своих бедах, вы станете источником вдохновения для подчиненных.

“Работа – это любовь, ставшая зримой”. ( Кахил Джирбан)

Рецепт счастья и жизненного успеха – гармония глубинных мотивов человека с его сознательными мыслями и поступками. Иными словами, чтобы ощущать удовлетворенность жизнью, нужно жить в согласии с собой. Вам наверняка встречалась книга, которая потрясала до глубины души. В этой книге, казалось вам, говорится о том, о чем вы уже давно догадывались сами. Именно в эмоциях такого рода и проявляется ваша подлинная мотивация, т.е. то, о чем вы думаете и во что верите на самом деле. Высвободите свое внутреннее знание, устранив все, что препятствует его развитию. Когда все ваши поступки и стремления станут соответствовать вашему подлинному “я”, вы обретете неисчерпаемый источник силы и радости. Только научившись быть собственным наставником, вы будете готовы к тому, чтобы наставлять других. Вместо того, чтобы постоянно указывать подчиненным, что им делать и как себя вести, предоставьте им свободу действовать так, как подсказывает их потребность в творческом самовыражении.

## Сохраняйте беспристрастность

Уделяя все свое внимание обязательствам подчиненных перед вами или выполнению ими ваших требований, вы заранее ставите себя в проигрышное положение. Навязывание другим своей воли оборачивается пустой тратой сил с обеих сторон, каждая из которых прежде всего стремится защитить свою позицию, а не прийти к взаимовыгодному решению. Поэтому относитесь к проблемам непредвзято. Разумеется, вам нужно решить тот или иной вопрос, однако при этом помните, что на нем свет клином не сошелся. При таком отношении к делу вам будет намного проще прислушаться к мнениям других.

“Мягкий стиль управления предполагает, что вы должны забыть о прошлом и будущем, прекратить искать виноватых и не стараться предугадать каждую мелочь, а также четко осознать, что успех дела зависит от того, что происходит здесь и сейчас”.

Готовясь к переговорам, настройтесь на нейтральное, беспристрастное отношение к их возможным итогам. Обдумайте план действий при наихудшем сценарии развития событий – наличие этого плана позволит вам без промедления отказаться от невыгодной сделки. Готовность с достоинством выйти из переговоров – мощное оружие в ваших руках. Однако не стоит пытаться предусмотреть абсолютно все. Навязчивая озабоченность событиями из будущего или прошлого лишит вас сил и энергии, требуемых для решения текущих задач. Научитесь концентрировать внимание лишь на нескольких вопросах, требующих безотлагательного решения, – выберите самый важный из них, решите его, а затем переходите к следующему.

“Скюль бы сильно мы ни стремились властвовать над собственной жизнью, мы будем напрасно тратить силы до тех пор, пока не научимся прощать других и давать им возможность жить своей жизнью”.

Сосредоточьтесь на конкретной задаче, беседе или встрече. Пока вы обдумываете свои действия, выключите мобильный телефон и не позволяйте никому отвлекать вас. Такая концентрация внимания снимет напряжение и добавит сил – при этом вы не только сможете сделать больше обычного, но и получите удовольствие от сделанного. А если сотрудники последуют вашему примеру, их работа также станет более продуктивной.

## Поощряйте творческий подход

Не тратьте сил на подробные указания подчиненным, что и как им нужно делать. Вместо этого научитесь побуждать сотрудников к самостоятельному поиску решения проблем. Для этого прежде всего проанализируйте собственные навыки и способности с точки зрения их полезности для решения задач, стоящих перед вашей командой. Затем уделите достаточно времени знакомству с каждым из сотрудников. С помощью наводящих вопросов заставьте человека раскрыться и рассказать, выполнение какой работы ему нравится больше всего. Внимательно выслушав сотрудников, вы станете хорошо представлять, как использовать их навыки. Наконец, научитесь воспринимать коллектив, которым вы руководите, как подарок судьбы. Представьте, что в вашем распоряжении оказалась прекрасно слаженная команда. Ваша главная задача – поощрять творческий поиск и давать подчиненным возможность трудиться с полной отдачей ради общего успеха.

“Беспристрастность позволит вам принимать удачные решения прежде всего потому, что вы не препятствуете поиску благоприятного исхода”.

Раскрепостите свой ум, и вас начнут посещать блестящие идеи. Прекратив загонять собственное мышление в жесткие рамки, вы обнаружите у себя мощный творческий потенциал. Точно такой же потенциал скрыт в каждом из сотрудников – помогите им раскрыть его, научив подходить к работе с вдохновением. Важная особенность этого стиля управления состоит в том, что сотрудники должны концентрироваться только на задачах и проблемах, актуальных в настоящий момент времени. Беспокойство о неприятностях, которые могут случиться, способно парализовать любую работу. Во избежание этого сосредоточьтесь на текущих вопросах в порядке их приоритетности. Время от времени, если возникает необходимость, коллективу можно давать встряску. Мягкий стиль управления вовсе не означает, что вы должны мириться с нытьем и откровенным нежеланием заниматься делами. При этом старайтесь не нагнетать напряженность, иначе работа для ваших сотрудников начнет ассоциироваться со стрессом и постоянной тревогой.

## Оставайтесь самим собой

Стиль вашего руководства определяется тем, как вы на самом деле воспринимаете себя и своих сотрудников. Вас одолевают мысли о просчетах и ошибках? Вы стараетесь навязать сотрудникам свое мнение? Вы заставляете их во всем искать вашего одобрения? Если вы хотите, чтобы подчиненные работали с полной отдачей, дайте им возможность оставаться самими собой. Творческая энергия человека пробуждается тогда, когда его внутренние мотивы не противоречат делу, которым он занимается. Вы ошибаетесь, думая, что если подчиненные выберут вас в качестве образца для подражания, то от этого они станут лучше работать. Совсем наоборот: чем более разные люди составляют команду, тем она сильнее. Чтобы каждый ее член выполнял свою работу наилучшим образом, подскажите ему, при каких условиях его способности раскроются полнее всего.

“Успех менеджера, отказавшегося от авторитарного стиля управления, будет зависеть от его умения разглядеть в подчиненных качества, о наличии которых те, возможно, сами и не подозревали”.

В прошлом, когда работа была стабильной и соблюдалась строгая служебная иерархия, авторитарный стиль руководства имел определенный смысл. Однако сегодня рынок рабочей силы стал гораздо мобильнее, и этот стиль оказывается совершенно неприемлемым. Перемены и преобразования, сопутствующие всему, чем бы вы ни занимались, – это прежде всего шанс узнать нечто новое. Не пытайтесь оценивать сотрудников по искусственным, навязанным со стороны критериям. Они будут работать гораздо лучше, если вы поможете им стать теми, кто они есть на самом деле. Воспринимайте их действия и поступки не как правильные или неправильные, а как согласующиеся с движением в определенном направлении или не согласующиеся. Если вы обнаружили, что действия отдельного человека не согласуются с действиями команды в целом, не обвиняйте его, а найдите способ скорректировать его курс.

## Восстановление равновесия

Почувствовав стресс, первым делом задумайтесь, что именно его вызвало. Как стресс отражается на вашем самочувствии и частоте дыхания? Привести себя в норму невозможно, пока вы не узнаете, что именно выбило вас из колеи. Вспомните, какое чувство тяжести и усталости охватывало вас буквально через несколько минут занятий чем-то крайне неприятным. С другой стороны, вы наверняка замечали, насколько улучшается ваше самочувствие, когда вы занимаетесь тем, что вам нравится. Появление негативных эмоций – это предупреждающий знак, подсказывающий, какие срочные меры надо принять для восстановления работоспособности.

“Мера подлинной власти над людьми – ваша способность прямо сейчас добиться нужного вам результата”.

Блестящие мысли никогда не посетят вас, пока вы будете вспоминать о прошлых неприятностях и опасаться новых. В размышлениях о собственных недостатках и недостатках других людей у вас не останется ни времени, ни сил сделать то, что действительно необходимо сделать. Сбросив с плеч это бремя, вы удивитесь, какое многообразие возможностей откроется перед вами!

“Отказавшись от авторитарного стиля, руководитель создаст рабочую атмосферу, в которой отсутствует страх. Его подчиненные начнут тогда действовать гораздо смелее, получать от работы удовольствие и учиться на своих ошибках”.

Негативные эмоции и страх – это реакция на определенное видение ситуации. Иными словами, источник ваших проблем находится не во внешнем мире, а у вас в голове. Реальность не бывает хорошей или плохой. Поэтому в любых сложных ситуациях важно сохранять непредвзятость и воздерживаться от поспешных суждений. Если вы попали в беду, ваши друзья наверняка не станут осуждать вас, а помогут вам из нее выбраться. Именно так вам следует поступать и в отношении своих подчиненных.

## Кто отдал – богаче стал

Очевидно, что чем лучше ваше самочувствие, тем выше ваша работоспособность. Если вы правильно питаетесь, достаточно спите и не пренебрегаете физическими упражнениями, ваша голова будет оставаться ясной. Заботьтесь о своем психологическом комфорте и не пытайтесь загнать себя в жесткие рамки. Один из самых действенных способов проявления этой заботы – это умение искренне делиться с другими тем, что имеете. В первую очередь думайте не о своих целях и интересах, а о том, что бы вы могли сделать для других. Успех не замедлит прийти к вам после того, как вы выработаете внутренние качества, на которые этот успех может опереться.

“Часто бывает, что когда в коллектив приходит новый начальник, производительность работы взлетает вверх – просто потому, что он не стал слушать сплетен про своих новых подчиненных”.

Какие же внутренние качества необходимы для успеха? Подумайте о том, что помощь других людей важна практически в любом деле. Все, что вас окружает, – это продукт труда и таланта других. Жизнь не похожа на игру, в которой выигрыш одного означает проигрыш другого. Взаимодействие людей приносит пользу всем, кто в нем участвует. Не стоит думать, что человек, сделавший вам подарок, ждет ответного подарка от вас – многие люди рады поделиться своим, не ожидая ничего взамен. Сделать взнос в общее дело способен каждый, поскольку в конечном итоге его результаты благотворно отразятся на всех его участниках.

“Если вы начнете жить, отказавшись от командных методов, окружающие станут воспринимать вас в совершенно ином свете, и перед вами откроется множество неизведанных возможностей”.

Нет ничего обычнее стремления к материальным благам. Однако часто бывает, что люди, у которых слишком мало денег, считают, что не в состоянии ничем помочь другим. В беседах с подчиненными помогите им осознать, какие причины питают их стремление к богатству. Объясните им, что те ценности, к которым они на самом деле стремятся, совсем не связаны с деньгами, а настоящий жизненный успех придет к ним, когда вместо погони за деньгами они займутся самореализацией. Человек, ставший тем, кем он желал стать на самом деле, обретает самоуважение и уверенность в себе.

## Между трех миров

Проблемы обычно проявляются в форме негативных эмоций. Например, вы испытываете гнев, когда подчиненные ведут себя не так, как вам бы хотелось, и досаду, когда клиенты не желают пользоваться вашими продуктами или услугами. Вместо того, чтобы тратить попусту энергию, попытайтесь изменить мир, измените свое отношение к миру. Человек одновременно существует в духовном, интеллектуальном и физическом мирах. Хотя изменения можно зримо наблюдать только в физическом мире, их истоки лежат в духовном мире (интуиция и вдохновение) и в мире интеллекта (мышление и планирование).

“Ваша задача – научиться открывать миру скрытые в вас таланты. Займитесь ее выполнением прямо сейчас”.

Представьте все те факторы и обстоятельства, которые беспокоят вас и мешают достигать поставленных целей. Затем вспомните, что впервые побудило вас заняться тем делом, которым вы занимаетесь. В чем состояло ваше изначальное намерение, каково было первое движение вашей души? Попробуйте прояснить связь между первыми побуждениями, мыслями и практическими действиями, чтобы выработать такое отношение к стоящим перед вами задачам, которое не порождает отрицательных эмоций.

## Коучинг как призвание

Коуч не просто дает советы – он старается понять личность своего клиента, его устремления и круг стоящих перед ним задач. В основе отношений коуча с клиентом лежит взаимное доверие – человек принимает коуча в качестве своего наставника. Эффективный коучинг отрицает какое бы то ни было принуждение: это общение на равных двух взрослых людей, стремящихся достичь одной и той же цели. Задача процесса коучинга – определить, что именно работает не так. Уволить сотрудника, плохо справляющегося с обязанностями, иногда бывает гуманнее по отношению к этому человеку, чем заставлять его испытывать постоянное отвращение к работе, не приносящей удовлетворения.

Одна из задач эффективного руководителя состоит в поиске талантливых сотрудников и дальнейшем развитии их способностей. Не пренебрегайте этим поиском, так как если команде потребуется замена, в резерве у вас должен иметься достойный кандидат. Именно в этом и состоит ваша работа – превратить группу сотрудников в команду эффективно взаимодействующих профессионалов. Вместо руководителя, контролирующего каждый шаг подчиненных, вы должны стать чутким и талантливым наставником.

## Об авторах

**Стив Чендлер** – бизнес-тренер, консультант, автор 14 книг, лектор Университета Санта-Моника. **Дуэйн Блэк** – управляющий директор и исполнительный вице-президент строительной компании со штатом более 150 человек.

---