

Предисловие

к третьему изданию книги «Инструменты руководителя»

Работа над «Инструментами» заняла более шести лет. Первая версия книги была написана за год. Но после того как я разослал ее своим знакомым руководителям на производстве и получил их отзывы, я просто удалил файл. И начал заново. Каждую главу книги оценивали начальники цехов промышленных предприятий, руководители торговых компаний, малые и средние предприниматели. И в результате еще через пять лет работа была закончена.

Но когда я стал предлагать издательствам первый вариант книги, многие отвечали, что она не будет пользоваться успехом. Что людям нужны простые книги. Что никто не будет читать настолько концентрированный текст. Что книга больше напоминает учебник, чем бизнес-бестселлер. В общем, почти все прочили полный провал. Поэтому поначалу мы выпустили небольшой тираж, для того чтобы продавать книгу участникам тренинга «Инструменты руководителя» в качестве учебного пособия.

И вдруг... основная часть этого тиража разошлась за пару недель. В первые же дни книга стала бестселлером на «Озоне», а мне постоянно писали мои подписчики из социальных сетей и просили прислать экземпляр с автографом.

Потом стали приходить отзывы читателей. И они показывали, что руководители не просто приняли книгу, а стали использовать ее как ежедневное практическое пособие. «У меня экземпляр лежит в машине. Каждый раз, когда водитель выезжает на трассу, я читаю “Инструменты”», — написал мне Александр Меновщиков, владелец

и руководитель нескольких крымских компаний. «Это азбука руководителя», — такой отзыв оставил Владислав Гребенюк, руководитель крупной дальневосточной компании. «У меня книга всегда с собой в рюкзаке», — написал Сергей Шаров, владелец и руководитель интернет-компаний.

Выпустив второе издание, я клялся себе, что больше не буду перерабатывать книгу. Однако к тому времени, когда все тиражи были распроданы, у меня накопилось немало вопросов от руководителей и собственных наблюдений за подчиненными. И я решил добавить в книгу материал по наиболее важным темам: удаленному управлению, адаптации новых сотрудников, планированию работы с подчиненными. И теперь рад представить вам третье, доработанное и дополненное издание. И не могу обещать, что это последняя версия.

Благодарности

Когда первое издание «Инструментов руководителя» вышло из типографии, я открыл книгу и с ужасом осознал, что не включил в нее статью с благодарностью тем людям, которые помогали с материалом или поддерживали меня в процессе ее написания. Второе издание дало мне возможность исправиться.

Я благодарен многим, кто помог мне пройти шестилетний путь работы над книгой. Чтобы перечислить всех, нужно было бы издать отдельную книгу. Но нескольких человек и компании я хочу поблагодарить особо.

Спасибо моим подчиненным за то, что поддерживали мою работу над изучением проблем управления, делились своими переживаниями и помогали работать над мотивационными теориями. Спасибо всем участникам моих управленческих тренингов за идеи и обратную связь.

Спасибо Светлане Меллер, Елене Пуссье, Дмитрию Сажину, Павлу Хорошилову за поддержку в самые трудные моменты.

Спасибо Оксане Афанасьевой, Якубу Асанову, Антону Кемалову, Рустему Бекирову, Владиславу Бондаренко, всем руководителям и сотрудникам группы компаний «Монолит». Спасибо моим студентам МФТИ за вопросы, благодаря которым удалось упростить материал книги. И коллегам по кафедре управления технологическими проектами за отзывы и рекомендации.

Спасибо моему другу и издателю Александру Сладкову, который сделал возможными первые две версии книги и давал ценные советы, и его коллегам Леониду Беленькому и Вадиму Котову. Спасибо замечательному человеку Татьяне Митрофаненко, которая помогала работать над книгой. Спасибо Анне Мишутиной и Studio Сергея Рогова за создание обложки второго издания.

К моменту подготовки третьего издания список тех, кого стоит поблагодарить за помощь, расширился. Так, я хочу выразить огромную благодарность Юлии Павловой — моей соратнице и прекрасному HR-директору, Олесе Скоробогатовой и Ивану Безуглову, общение с которыми помогло сформулировать важные тезисы для нового материала «Инструментов».

Отдельное спасибо хочу сказать коллегам из компании Forevers, в которой материал «Инструментов» стал стандартом работы для всех руководителей, Андрею Ждану и Валерию Лотоцкому. А также благодарю Аскара Исмаилова, владельца компании «Нефтегазиндустрия», за терпеливое внедрение системы управления, основанной на моей методологии.

И конечно же, огромное спасибо моей жене Валерии за поддержку, бесконечное терпение и неоценимую помощь.

Владимир Зима

Как читать эту книгу

Для чего вы держите сейчас эту книгу в руках?

Без ответа на этот вопрос чтение не принесет вам той пользы, на которую рассчитывает автор.

Нужен правильный настрой.

Каждая глава — это шаг в сторону понимания своих сотрудников и материал для анализа своих действий.

Не торопитесь. Вчитайтесь. Вспомните ситуации, в которых оказывались вы сами, будучи подчиненным. Что в отношении вас делал правильно ваш руководитель? И в чем делал ошибки? Что заставляло вас браться за работу с удвоенной энергией? А что лишало сил?

Посмотрите на себя глазами своих сотрудников. Кто вы для них? Считают ли вас сильным и авторитетным руководителем или слушают вас только из-за правил субординации?

Взгляните на свою команду с позиции объективного руководителя. Поймите, почему она действует тем или иным образом.

Задумайтесь о том, что снижает вашу эффективность каждый день. Может быть, это усталость. Может быть, трудности с некоторыми сотрудниками. Может быть, вас не устраивают те результаты, которые вы получаете, и каждый день вы думаете о том, как организовать работу лучше. Примерьте на себя инструменты, о которых прочитаете.

Эта книга подскажет вам не только *что* делать, но и *почему* нужно сделать именно так. Сосредоточьтесь на этом, и вам будет легко и приятно руководить людьми.

Совсем не обязательно читать главы подряд. Прочитайте всю книгу и найдите то, что важнее всего прямо сейчас. Прочитайте эту главу, а потом уточните в других главах моменты, которые остались непонятными.

Если хотите сразу приступить к практике, составьте список проблем с сотрудниками, которые вы хотите решить уже завтра. И найдите в книге те инструменты, которые помогут это сделать.

А в ежедневной практике пользуйтесь этой книгой как советчиком, который всегда под рукой. Особенно в те моменты, когда текучка поглотила вас с головой и кажется, что совсем некогда обращать внимание на такие «мелочи», как правильно поставленная задача или удовольствие, с которым ваши люди выполняют работу.

Получите удовольствие от того, что уже завтра вы сможете управлять людьми лучше, спокойнее и эффективнее.