**Брюс Тулган. Быть начальником – это нормально**

Когда я выбирал, в какой вуз поступать, мой папа рассказал мне о своей классификации сложности работ (профессий). С его точки зрения работы от простого к сложному можно расположить в следующем порядке:

* работа с бумагами
* работа с материалами
* работа с механизмами (машинами)
* работа с людьми

Думаю, никто не будет спорить, что труд менеджеров является самым сложным! Вот лишь некоторые вопросы, ежедневно возникающие в процессе управления людьми. Какие полномочия можно делегировать? Сколько времени уделять постановке задачи? Что можно доверить сотруднику делать самостоятельно, а что нужно контролировать? Должны ли требования быть одинаковыми, или адаптированными к индивидуальности подчиненного? Иными словами, нужно ли всех подчиненных «причесать под одну гребенку», или для каждого «искать свой ключик»? Наверное, ни на один из этих вопросов нельзя ответить однозначно. Поэтому до сих пор менеджмент не является чистой наукой. Элемент искусства в нем играет не менее важную роль.

Чего не хватает большинству менеджеров, так это вовлеченности в процесс управления. И это не удивительно. Кто они сегодняшние управленцы? В своем большинстве бывшие специалисты, выдвинутые на руководящие позиции. Что лучше всего умеют такие менеджеры? Выполнять привычную работу в своей профессиональной сфере. Согласитесь, что весьма характерной является ситуация, когда менеджер делает за своих подчиненных самую сложную работу!? В этом случае времени собственно на управление не хватает. Постановка задач является краткой и глубоко не продумывается, организацией работ и взаимодействием подчиненных менеджер занимается время от времени, регулярный контроль не ведется. Такой менеджмент называется «отвлеченным». Его суть – минимизация оперативного вмешательства руководителя в процесс работы подчиненных.

На другом полюсе – слишком «плотный» контроль, когда руководитель «не дает вздохнуть» своим подчиненным. Такой метод управления называют микроменеджментом. Сотрудники не развиваются, их инициатива минимальна: зачем что-то делать оригинальное, если почти наверняка руководитель вмешается и внесет свои изменения, а часто еще останется и недоволен!?

Как обычно, истина где-то посередине. Нахождению правильного соотношения между отстраненностью и вовлеченностью менеджера в процесс управления подчиненными посвящена недавно вышедшая книга:

Брюс Тулган. Быть начальником – это нормально. –   
М.: «Аквамариновая книга», 2010. – 184 с.

**Основная идея книги – менеджмента не бывает много.   
Как правило, его не хватает.**

Управлять своими подчиненными, значит:

* отдавать приказы;
* следить за производительностью;
* исправлять ошибки;
* поощрять успехи.

**Почему менеджеры не управляют вовлечено?**

Миф 1 о наделении полномочиями: «Лучше всего люди работают, когда их оставляют в покое и позволяют управлять собой самостоятельно». *Почти все работают лучше, если более опытный сотрудник помогает им, дает советы и поддерживает.*

Миф 2 о беспристрастности: «Быть беспристрастным – значит одинаково относиться ко всем». *Относиться ко всем одинаково вне зависимости от поведения сотрудников совершенно несправедливо. Что же является настоящей справедливостью? Делайте больше для одних людей и меньше для других, основываясь на том, чего они заслуживают по результатам работы.*

Миф 3 о хорошем парне: «Единственный способ быть сильным – это вести себя как самодур, а я хочу быть хорошим парнем». *Почему начальники ведут себя как самодуры? Они халатно относятся к своим обязанностям управлять, не знают, что происходит, не обсуждают с подчиненными их работу, но любят принимать важные решения. Когда же случается кризис, они не могут использовать ничего, кроме крика и наказания. Ложные «хорошие парни» настолько избегают пользоваться своей властью, что дела не могут не пойти плохо. Когда же это происходит они превращаются в самодуров. Настоящие «хорошие парни» делают всё необходимое, чтобы подчиненные работали успешно, они постоянно управляют ими.*

Миф 4 о трудных разговорах: «Работать отвлеченно – лучший способ избежать конфронтации с подчиненными». *Если разговоры с подчиненными вести редко, то они часто приводят к конфликтам. Это происходит из-за того, что разговор возникает только после проблемы. Ведя разговоры постоянно вы избежите конфронтации.*

Миф 5 о бюрократии: «Менеджерам мешают быть сильными внешние факторы: бюрократия, корпоративная культура, руководство компании, ограниченные ресурсы». *Вам не нужно ничьего разрешения, чтобы*

* *чаще проводить с подчиненными индивидуальные беседы об их работе*
* *четко сформулировать ожидания*
* *разъяснить цели, правила, сроки и критерии оценки выполнения задания*

Миф 6 о прирожденном лидере: «Я не обладаю талантом менеджера». *Понимайте под лидерством вполне «приземленные», но тем не менее важные аспекты: предоставление руководства и указаний, привлечение людей к ответственности, исправление ошибок и поощрение за успехи.*

Миф 7 о времени: «Для управления людьми не хватает времени». *Менеджеры, не желающие тратить время на управление, всё равно вынуждены это делать. Только они занимаются управлением людьми в ситуациях, когда проблемы накопились, и их решение чревато конфликтами. Вместо этого управляйте людьми постоянно, тогда даже маленькие проблемы не будут накапливаться.*

**Управлять людьми в реальном мире очень, очень сложно, и никаких легких решений не существует.** Большинство людей получает должность начальника не потому, что хорошо умеют управлять людьми, а потому, что они хорошо выполняют какую-то работу.

Главным фактором, влияющим на производительность труда, моральный дух и стабильность кадров, является взаимоотношения сотрудников со своим **непосредственным начальником**.

Чего же подчиненные ожидают от своего руководителя? Плохо работающие ищут начальника, который управляет, не вникая в дела, и пытается всех оценивать одинаково. Им нужен босс, не знающий, кто, что, почему, когда и как делает, не обращающий особого внимания на проблемы с неудовлетворительными результатами труда. Такие сотрудники хотят иметь начальника, который не говорит им, что и как делать, не формулирует четких ожиданий. Они хотят, чтобы их оставили в покое, хотят спрятаться и получать такую же зарплату, как и все остальные, вне зависимости от того, как плохо они работают. Этим работникам более всего выгоден **недоменеджмент**. Они притягиваются к неэффективным менеджерам… Работники, умеющим работать с высокой производительностью, ищут сильного, вовлеченного в процесс работы начальника. Им нужен босс, который даст им понять, что они и их работа важны, и четко сформулирует ожидания, научит их лучшим методика, предупредит о подводных камнях, поможет решить мелкие проблемы до того, как они перерастут в крупные, поощрит за хорошую и/или сверхурочную работу. Что можно сказать про среднее большинство работников, находящихся между плохими и хорошими. Вы получите от них то, что в них вложите

**Привыкайте управлять каждый день**

Многие начальники управляют только тогда, когда этого избежать уже совершенно невозможно; как правило, это связано с разрешением серьёзной проблемы. Если нет «особого случая», нет и управления. Первый человек, которым вы должны управлять каждый день, – это вы сами. Выделяйте один час на менеджмент каждый день. Встречайтесь с подчиненным тет-а-тет. Говорите о своих ожидания, спрашивайте о работе, оценивайте результаты, давайте советы, и ему негде скрыться. Если же устроить собрание, слабые подчиненные попытаются отсидеться в уголке… Управляйте сотрудниками каждый день. Если подчиненных много нужна иерархия управления. Введите младших менеджеров и управляйте ими. Уделите внимание развитию руководящих навыков этих менеджеров.

О чем вы должны говорить? О работе. Готовьтесь к встречам. Пусть ежедневное управление превратится в привычку.

**Учитесь говорить как наставник**

Говорите, говорите, говорите о работе. Не говорите о спорте, погоде, развлечениях.

Сосредоточьтесь на том, чем подчиненные занимаются прямо сейчас. Вам не нужно кричать «Давай-давай!». Не ждите возникновения проблем, чтобы заняться наставничеством. Добивайтесь экстраординарной работы от обычных людей

**Работайте с каждым человеком индивидуально**

Определите, какие способы руководства работают наилучшим образом для каждого сотрудника

Используйте стиль руководства соответствующий ситуации:

* Что представляет из себя человек, с которым я работаю?
* Зачем мне нужно управлять этим человеком?
* О чем я должен с ним говорить?
* Как я должен говорить с подчиненными?
* Где я должен разговаривать с сотрудниками?
* Когда я должен говорить со своими подчиненными?
* Пейзаж руководителя; напишите таблицу; по вертикали названия колонок: что? как? где? когда? По горизонтали ФИО сотрудников.

**Превратите ответственность в процесс**

Связывайте последствия действий подчиненных с оценкой качества их работы. Научитесь преодолевать следующие затруднения:

* «Я жду кого-то или чего-то»
* «Мне мешают другие рабочие обязанности»
* «Я слишком долго принимал посредственную работу как должное»
* «Я новоиспеченный менеджер… или новичок в команде»
* «Некоторые люди, которыми я должен управлять — мои друзья»
* «Некоторые сотрудники не подчинены мне напрямую, но мне все равно приходится ими руководить»
* «Я управляю людьми, работающими в областях, в которых я не обладаю нужными знаниями или опытом»

Сделайте ответственность реальной

**Говорите людям, что и как нужно делать**

Без четко сформулированных ожиданий ответственность не имеет смысла. Не чувствуйте неловкости от того, что приоритеты часто меняются. Если вы сосредоточитесь на задаче, то она будет выполнена Будьте одержимыми стандартными рабочими процедурами. Лучший способ внедрить передовой опыт – превратить его в стандартные рабочие процедуры. Обучайте стандартным рабочим процедурам. Напоминайте, напоминайте, напоминайте!.. У каждого задания есть параметры: опишите их, чтобы сотрудники понимали, чего именно от них ждут. Делегирование – вот истинное наделение полномочиями

**Постоянно следите за производительностью сотрудников**

Подготовка отчета о сотруднике в рамках ежегодной аттестации должно основываться на постоянном документировании работы сотрудника. Ведите очень подробные записи. Следите за качеством работы, наблюдая **за конкретными действиями.** Не успокаивайтесь, измеряя то, что легко измерить. Стремитесь измерять то, что важно для оценки производительности и качества. Документируйте производительность сотрудников. Придумайте свой простой процесс, которого сможете придерживаться (блокнот, файл,..) Ведите записи так, чтобы их можно было показать как подчиненному, так у руководству и отделу кадров. Показывайте сотрудникам, что вы записываете. Если вы действительно внимательно следите за производительностью сотрудников, маловероятно, что они потерпят неудачу

**Решайте маленькие проблемы, пока они не стали большими**

Конфронтации – следствие запоздалого решения проблемы. Решайте по одной небольшой рабочей проблеме за раз. Конфликт между сотрудниками: концентрируйтесь на процессах, а не на личностях. Проблемы с низкой производительностью имеют три корня: способность, навыки, желание.

Трудный разговор:

* проясните, что встреча посвящена обсуждению проблемы;
* сообщите, что отсутствие прогресса в производительности недопустима;
* представьте факты, которые вы ранее задокументировали;
* изложите список действий, которые вы ожидаете
* дайте понять, что если проблема с низкой производительностью не будет решена, подчиненного ждут негативные последствия.

Увольняйте упрямых плохо работающих сотрудников. Взвесьте, дать ли последний шанс, или нет. Если вы будете активно решать проблемы, как только они возникают, то, возможно, вам никогда не придется кого-либо увольнять

**Делайте больше для одних людей и меньше — для других**

Настоящая справедливость: объясняйте людям, почему даете одним больше, чем другим. Используйте полномочия для дифференцирования сотрудников. В обмен на выполнение просьб сотрудников выдвигайте свои пожелания.

**Начните сегодня**

Рассмотрите культуру вашего места работы. Даже если став вовлеченным менеджером, вы будете выглядеть белой вороной, не отступайте. Подготовьтесь:

* выделите час в день для вовлеченного менеджмента
* учитесь разговаривать как наставник
* создайте управленческий пейзаж
* сформируйте расписание встреч
* подготовьте систему мониторинга производительности

Огласите свои планы. В первую очередь поговорите со своим начальником. Поговорите со своей командой. Осталось только начать управлять… Один человек за раз, один день за раз.