

## Владимир Зима. Инструменты руководителя. Понимай людей, управляй людьми

Есть такая профессия – руководить людьми. Профессия, которая требует специальных знаний и подготовки. Это трудная профессия. Приходится принимать сложные решения, которые нельзя доверить эмоциям и настроению. Это интересная профессия. Она требует постоянного развития, не дает стоять на месте. Это потрясающая профессия. Ведь именно руководители заставляют мир крутиться. Профессия, которой стоит посвятить жизнь. Она требует понимать людей и управлять ими. Книга позволит сократить путь проб и ошибок и построить успешную карьеру. В ней нет мотивирующих глав, нет призывов изменить свою жизнь. Только инструменты – понятные и практичные.

Владимир Зима. Инструменты руководителя. Понимай людей, управляй людьми. – СПб.: Питер, 2022. – 256 с.



Купить цифровую книгу в [ЛитРес](#) бумажную книгу в [Ozon](#)

### Глава 1. Профессия

К сожалению, «руководитель» до сих пор не является признанной профессией. Специальность «фрезеровщик» есть, а «управленец» – нет. Поэтому руководство часто воспринимается как дополнительная общественная нагрузка, а программы обучения руководителей напоминают винегрет из разработанных в разные годы теорий, иногда противоречащих друг другу.

Управление – это непрерывный поиск ответов на вопросы. И, правильно сформулировав эти вопросы, мы можем описать объекты управления, с которыми работает каждый уровень менеджмента.

*Управление исполнением:* «Как добиться того, чтобы люди работали?» – уровень начального менеджмента.

*Управление взаимодействием:* «Как добиться того, чтобы люди и подразделения работали совместно?» – уровень менеджмента среднего звена.

*Управление ресурсами:* «Как добиться эффективного распределения ресурсов?» – уровень, за который должен отвечать исполнительный топ-менеджмент. Его внимание должно быть сконцентрировано на системных вопросах. Причем слово «система» здесь – ключевое. Менеджер этого уровня должен мыслить показателями и заниматься внедрением и модификацией систем, обеспечивающих эффективность использования и привлечения ресурсов в организации. Система продаж, система учета, система логистики и т. п. – вот фронт работ на этом уровне управления.

*Управление стратегией:* «Куда направить усилия организации?» – уровень акционеров и стратегического топ-менеджмента.

	Стратегия	Ресурсы	Взаимодействие	Исполнение
Стратегический менеджмент	80	15	3	2
Исполнительный топ-менеджмент	15	60	20	5
Руководители среднего звена	5	20	60	15
Руководители младшего звена	2	3	15	80

Рис. 1. Эффективное распределение внимания руководителей в организации, %

### Создаем нужные модели мышления

Мыслить – это значит формулировать вопросы и отвечать на них. Чтобы переключиться в модель мышления линейного руководителя, вы должны задать себе главный вопрос: «Как сделать так, чтобы человек выполнял свои задачи?». Обдумывать нужно не работу с коллективом, а свои действия в отношении каждого конкретного человека. Этот вопрос перерастет в следующие:

- Нужно ли ему лучше объяснить задачу?
- Умеет ли он выполнять подобные задания?
- Был ли у него опыт выполнения таких задач?
- Достаточно ли он мотивирован на выполнение задания?

Модель мышления менеджера среднего звена помогут сформировать вопросы:

- Достаточно ли развиты компетенции у каждого сотрудника (подразделения), чтобы внести свой вклад в общую работу?
- Все ли знают, что им нужно делать?
- Нет ли неразрешимых конфликтов между людьми, которые должны выполнять совместные задачи?
- Есть ли регламенты и достаточно ли они качественно описывают процесс взаимодействия?
- Конфликтуют ли между собой служебные инструкции людей и правила подразделений?
- Выполняют ли все люди общую задачу, или кто-то отстаивает собственные интересы?

Чтобы думать, как исполнительный топ-менеджер, также нужно задать себе вопросы об основных системах компании. Здесь начинают действовать управленческие специализации: маркетинг, финансы, персонал, производство... Поэтому вопросы каждый управленец формирует в своей предметной области: «Как создать систему привлечения клиентов?», «Как выработать оптимальную схему финансирования?».

Стратегический менеджмент управляет действиями компании во внешнем мире: «Как получить достоверную информацию о рынке и конкурентах?», «Какие продукты поставить в приоритет?», «Куда направить основные инвестиции?», «Где искать новые идеи для бизнеса?».

### Глава 2. Инструменты развития. Личность руководителя

Часто мне задают вопрос: «А каждый ли может быть руководителем?» Да. Линейным руководителем или руководителем среднего звена может стать почти каждый. Но для этого нужно изменить представления о себе, о людях, о задачах.

Что нужно изменить?

- *Фокус ответственности.* Исполнитель отвечает только за свои действия. Руководитель отвечает за действия всех своих людей. И не может оправдать свои провалы неправильными действиями подчиненных.
- *Отношение к своей выгоде.* Ваша выгода вторична. Должна выигрывать система. Поэтому основа продуктивного руководства – компромисс.
- *Отношение к чужим ошибкам.* Нужно прощать промахи, найти баланс между категоричностью и мягкостью.
- *Желание идеального результата.* Перфекционист не сможет руководить, пока не смирится с тем, что у других людей может быть другое видение выполнения задачи.
- *Желание мгновенных результатов.* Терпение – один из главных инструментов руководителя. Если человек совершает ошибки или принимает неправильные решения, его нельзя исправить после одного разговора.

- *Абсолютная уверенность.* Если руководитель всегда и во всем прав, это не плохо. При таком отношении к своему мнению у руководителя нет шансов завоевать авторитет. Нужно научиться подвергать сомнению собственные мнения и предубеждения.
- *Отношение к власти.* Многие молодые руководители стремятся вверх по карьерной лестнице не для того, чтобы менять компании к лучшему, а чтобы получить власть над людьми.

### Стили управления

Согласно исследованию [Курта Левина](#) можно различить три основных стиля руководства, к которым должен быть подготовлен руководитель: авторитарный, демократичный и либеральный. Я рекомендую использовать *автократический стиль* управления только в случаях, когда требуется быстрое разрешение критической ситуации. Если увлечься авторитарным управлением, вы получите безынициативных сотрудников. А силы, сэкономленные на мыслях о более качественном выполнении работы, они направят на интриги, целью которых будет попасть в число любимчиков авторитарного шефа.

*Демократичное управление* основано на принятии окончательных решений лишь после обсуждения вариантов с сотрудниками и использовании их предложений и мнений. Оно развивает инициативу сотрудников и их способность мыслить категориями результата. Однако при этом стиле управления принятие решений затягивается, поэтому в критических ситуациях он не подходит. Также он плохо подходит для решения маловажных вопросов.

При *либеральном управлении* право принятия решений полностью отдано сотрудникам. Либеральный руководитель должен управлять процессом, не давая прямых указаний и не настаивая на выполнении решений. Главным инструментом либерального стиля управления является внедрение в коллектив нужных ценностей. Этот стиль уместен при решении вопросов, недостаточно значимых для уровня руководителя. Но остерегайтесь ситуации, когда подчиненные начинают перетягивать на себя все больше важных решений, и даже «забывают» информировать руководителя.

### Знания и умения руководителя

Понимать людей и себя, быть объективным, мотивировать, качественно ставить задачи, принимать решения, говорить и слушать.

### Глава 3. Инструменты объективности. Индикаторный подход

Наше мышление наиболее интенсивно обрабатывает то, что «здесь и сейчас», заставляя нас забывать о планах и ограничениях. Поэтому руководители часто погружаются в текучку, и теряют способность мыслить категориями организации и своего подразделения. Способность сосредотачиваться на главных задачах, расставлять приоритеты и не вовлекаться в «интересные» эмоциональные переживания – одно из главных качеств руководителя.

### Научитесь работать со своими стереотипами

Стереотип – это устойчивое решение, вывод. Фильтр, через который мы пропускаем информацию. Стереотип влияет на то, как мы принимаем решения. Ваша задача – найти их в себе и ограничить влияние.

Определить мотивацию сотрудника, его отношение к изменениям или способность уложиться в срок, можно, используя в качестве индикаторов элементы его поведения. Индикаторный подход базируется на том, что мы наблюдаем за людьми и выявляем их поведение.

Субъективное описание может быть, например, таким: «Пунктуальный, педантичный зануда. Считает себя выше других и требует к себе повышенного внимания. Все время пытается скинуть работу на кого-нибудь другого». После применения индикаторного подхода описание меняется: «Сотрудник составляет ежедневный план работ. Обращается к коллегам с требованием соблюдать порядок и дисциплину. В процессе выполнения двух последних заданий привлек к работе трех сотрудников своего подразделения. Допустил эмоциональный конфликт из-за того, что коллеги отказывались выполнить свою часть работы».

Мы разделим индикаторы на три группы: социальную, вербальную и невербальную. *Социальные индикаторы* – это наблюдаемые поступки человека: «Пришел на работу вовремя», «В девяти случаях из десяти сдает отчеты без ошибок», «Помог коллеге разобраться с новым заданием»... Но

некоторые поступки сложно трактовать, поэтому стоит послушать, как человек комментирует свой поступок. То есть использовать *вербальные индикаторы*: «Я сделал больше работы, чем весь отдел», «Я хочу, чтобы работа была стабильной», «Коллеги уважают меня», «Мы сделали эту работу вместе». Эти индикаторы дают информацию о мотивах поступков и помогают прогнозировать поведение сотрудника. *Невербальные индикаторы* включают мимику, жесты, позы, тон голоса и т. п. Прочитав книгу Алана Пиза [Язык телодвижений](#) многие стали стараться проводить оценку других людей по их позе и жестам. Однако использовать эти индикаторы в управленческой практике я категорически не рекомендую.

#### *Глава 4. Инструменты понимания. Что нужно знать о человеке*

Любая поступающая информация проходит через несколько фильтров. Для начала мозг определяет, произошло ли это в реальности или явилось плодом воображения. Далее информация накладывается на существующие стереотипы. Всё, что было недослышано и недопонято, дорисовывается до полной картины исходя из имеющихся у человека опыта, образования и личных ценностей. Зачастую на этом этапе информация искажается. Иногда до неузнаваемости. В этом случае индикатором будет то, что «по запросу сотрудник не может полностью рассказать полученное задание и план его выполнения».

#### *Горизонт планирования*

Большинство людей способны фокусироваться либо на дальней перспективе, либо на сегодняшнем дне. Я заметил, чем выше должность руководителя, тем более длительным горизонтом планирования он обладает. И это порождает проблемы в общении с подчиненными. Надо делать **большой упор** на объяснение сотрудникам причин и следствий сегодняшних решений.

#### *Ориентация на риски и возможности*

Кто-то больше открыт возможностям, кто-то предпочитает минимизировать риски.

#### *Глава 5. Инструменты эффективности. Что еще нужно знать о человеке*

*Психологические типы.* Теория, на которую мы будем опираться, была разработана Изабеллой Майерс–Бриггс на основе исследований Карла Гюстава Юнга и получила название MBTI (Myers–Briggs Type Indicators). В модели Майерс–Бриггс человек описан с помощью четырех пар параметров мышления.

Пара E–I (Extraversion – Introversion) определяет, откуда человек получает энергию, необходимую для принятия решений и других действий. Пара S–N (Sensing – Intuition) определяет способ обработки информации для принятия решения. Сенсорик ориентируется на объективную информацию, полученную с помощью пяти чувств. Выраженного сенсорика вы узнаете по любви к порядку, четким формулировкам и дотошности. Интуит принимает решение спонтанно и, как ему кажется, на основе некоего «озарения».

Паре T–F (Thinking – Feeling) определяет, что человек делает с решением, когда оно уже принято. Реализует его под влиянием обстоятельств и эмоций или детально прорабатывает, используя логику, и реализует уже после. Пара J–P (Judging – Perceiving) определяет то, под влиянием каких факторов человек начинает действовать. Тип J испытывает потребность в действии. Для него само по себе наличие задания является достаточным мотивом для его выполнения. Типа P, напротив, не испытывает потребности в действии. Ему требуется стимуляция внешними факторами, такими как дедлайн, внешние напоминания и т.п.

Использовать в ежедневной работе все возможные комбинации, определяющие тип сотрудников, слишком сложно. Я рекомендую обращать внимание на интро- и экстраверсивность, а также на четыре основных типа: SJ, SP, NF и NT, описанные Дэвидом Кейрси.

*Структуризатору (SJ)* поручайте планирование, администрирование проектов, распределение ресурсов. *Аналитик (SP)* собирает всю доступную информацию, предлагает несколько вариантов выполнения работы, планирует, однако редко сдает задание в срок. Работая с людьми типа SP, особое внимание уделяйте мотивации. Сильная сторона *коммуникатора (NF)* генерация идей и общение. Слабой стороной NF является планирование и отчетность. *Стратег (NT)* решения принимает интуитивно. После принятия решения продумывает его в деталях.

Понимание особенностей облегчает общение, вы можете использовать сильные стороны сотрудников... и терпеть слабые. Вы формируете взаимодополняющие команды. Вы можете разговаривать с собеседниками на их языке.

Помните, что психотип – это не диагноз, а всего лишь набор склонностей человека. Так что не вешайте ярлыков ни на себя, ни на других.

### *Глава 6. Инструменты управления. Мотивация*

Мотивацию создает стремление получить вознаграждение или избежать наказания. Для того чтобы добиться от людей выполнения работы, корпоративные мотивационные системы задействуют оба вида мотивации. Но... злоупотребляют негативной. Часто позитивную мотивацию, которая на самом деле является основным двигателем, людям приходится создавать для себя самим.

Мотивационный фактор – это то, что осознается человеком и может вызвать в нем желание совершить действие, а мотиватор – это фраза, с помощью которой руководитель описывает мотивационный фактор. Если вы хотите получить мотивированных сотрудников, обращайтесь внимание на то, какими словами вы преподнесли мотивационный фактор. Правильные слова – это ключ к работоспособности и вовлеченности людей.

Применяйте мотивационные инструменты своевременно. Не злоупотребляйте ими. Не пытайтесь транслировать собственную мотивацию на других людей. Мотивацию создает внутреннее стремление человека, поэтому не пытайтесь определить мотивацию по внешним факторам, окружающим человека. Проясняйте мотивы человека. Не пытайтесь создать мотивацию. Используйте то, что уже есть!

### *Глава 7. Инструменты определения мотивации. Как увидеть потребности*

Вам нужно регулярно отслеживать поведение своих сотрудников и направлять свои усилия на то, чтобы инструменты мотивации, которые вы применяете, соответствовали их потребностям в коллективе.



Рис. 3. Современное прочтение пирамиды Маслоу

На первом уровне мотивируйте сотрудников четко определенным разовым вознаграждением. На втором уровне внимание людей сосредоточено на рисках. Используйте негативные мотиваторы, направленные на осознание опасности потери стабильности, и позитивные, ориентированные на возможность сохранить стабильность. Чтобы обеспечить качественную мотивацию сотрудника на уровне самореализации, можно использовать возможность выбора как сильный мотивационный фактор. Например, «Если выполнишь это задание, следующее выберешь сам».



Модель четырех потребностей описана в книге Рудольфа Шнаппауфа [Практика продаж](#). Все потребности, которые испытывает человек, могут быть сгруппированы в четыре блока: достижение, престиж, комфорт и безопасность. Эти потребности сопровождают нас постоянно.

Люди, сознание которых направлено на удовлетворение *достижения*, говорят о необходимости закончить дело, выполнить задание, добиться результата. Человек, у которого ведущей является потребность в *престиже*, рассказывает о своих достижениях, говорит слово «я». Покупая вещи, он рассказывает подробно, насколько они ценятся. Выполняя какую-либо работу, он распространяет информацию о том, насколько она важна. Люди с выраженной потребностью в престиже очень чувствительны к чужому мнению.

Потребность в *комфорте* порождает желание совершать как можно меньше действий. Поэтому те, кто ориентирован на комфорт, хорошо генерируют рационализаторские предложения... или оправдания, почему работа не сделана. Испытывая потребность в *безопасности* люди подстраховываются как на работе, так и в жизни. В том числе отказываются от некоторых возможностей, ради реализации которых придется идти на риск.

Наиболее явно потребности можно наблюдать, когда человек объясняет, почему он сделал тот или иной выбор.

### *Глава 8. Инструменты целеполагания. Поставить задачу*

На правильно поставленных задачах держится организация. Если же вы не придаете достаточного значения тому, как формулируете задачи, не удивляйтесь, что ваши сотрудники будут выполнять их соответственно. Лучший способ правильно поставить задачу – иметь список критериев, которые нужно учесть. Например, модель SMART, предложенная Питером Друкером. Это не просто способ поставить цели, а ядро философии управления людьми и системами: Specific – конкретность, Measurable – измеримость, Achievable – достижимость, Relevant – уместность, Time Bound – определенность во времени.

*Уместность* создает у человека мотивацию и дает сотруднику возможность самому предложить варианты выполнения работы. Сравните: «Перед праздниками провести техническое обслуживание объекта в соответствии с регламентом» и «Чтобы оборудование не подвело нас во время праздников и не пришлось терять доверие клиентов и вызывать инженеров ночью, нужно провести регламентные работы и обратить внимание на возможные причины отказа оборудования. Это позволит тебе провести праздники с семьей, а не на объекте».

Формулируйте *конкретику* задачи, учитывая все детали, поскольку любая упущенная деталь будет влиять на качество выполненной работы. *Измеримость* не обязательно должна быть количественным параметром. Это также может быть ссылка на формат документа или образец. *Достижимость* – это указание на ресурсы, необходимые для выполнения задачи, и источник их получения. При постановке новой задачи обозначьте *время начала* и окончания ее выполнения.

### *Магия вопросов*

Вопрос заставляет мозг искать ответ, даже если мы этого не собирались делать. Он мобилизует умственные способности. Для делегирования нужно убедиться, что задача правильно и в полном объеме понята сотрудником. Используйте SMART как систему вопросов:

- Конкретность (S) отвечает на вопрос «Что?».
- Измеримость (M) – на вопросы «С чем сравнить результат?», «Какой шаблон использовать?».
- Достижимость (A) определяется вопросами «С помощью чего будет выполнена задача?», «Какие ресурсы будут использованы?».
- Релевантность (R) – вопросами «Зачем?», «Для чего?».
- Определенность во времени (T) – вопросами «Когда начать?» и «Когда закончить?».

Способ постановки задач через вопросы поможет вам понять, насколько качественно думает ваш сотрудник. Если же вы «диктуете» задачи, то сотрудники к этому привыкают, а вы снабжаете себя стереотипом «Сотрудники ленивы и не хотят думать».

### *Глава 9. Инструменты изменений. Управление людьми в сложные периоды*

Изменения – это один из главных страхов любого человека. При этом даже небольшая коррекция поведения сотрудника по сути является изменением. Восприятие изменений продиктовано особенностями работы мозга человека и происходит всегда по одной и той же схеме.

Стартовой точкой внедрения изменений являются наши *старые привычки*. Первой реакцией на изменения является реакция *избегания*. Человек дистанцируется от изменений и не включается эмоционально. На этом этапе руководителю важно дать сотрудникам понять, что изменения наступили для каждого из них. Например, объявляя об изменении бонусной системы, нужно перечислить всех сотрудников или все подразделения, которых оно коснется. В противном случае часть людей решат, что разговор шел не о них.

Следующий этап – *сопротивление*. Сопротивление длится, пока человек не осознает, что изменение неизбежно. Поэтому руководителю необходимо донести это до своих сотрудников. Например, «Приказ уже подписан».

После осознания неизбежности произошедших изменений человек оказывается перед необходимостью *принятия решения*. Он изучает варианты реакции на изменения. Следующий этап – реализация решения или *действие*. Руководитель должен дать обратную связь, и поддержать тех, кто принял изменения. На последнем этапе формируется *новая привычка*.

Поскольку принятие изменений – это логико-эмоциональный процесс, человек адаптируется к изменениям «по частям». Например, он может испытывать позитивные эмоции в отношении изменений, но с трудом осваивать новые методы работы. Или с легкостью освоить нововведения, но продолжать сопротивляться эмоционально.

С *пассивным противником* особое внимание обратите на постановку задач. *Активного противника* попытайтесь убедить, что он вредит сам себе (и превратить в пассивного противника), или, что изменения дают ему новый шанс (и получить активного сторонника). Если же исправить ситуацию не получится, расставайтесь с этим сотрудником. *Пассивных сторонников* поощряйте за адаптацию к изменениям. Для *активных сторонников* нужен мягкий контроль. Побеседуйте с сотрудниками, и договоритесь, что свои инициативы они будут согласовывать с вами.

#### Глава 10. Работа с сотрудниками

Причины некачественной работы:

- 1) недостаток знаний об организации;
- 2) недостаток профессиональных знаний;
- 3) отсутствие необходимых привычек или сформированные негативные привычки;
- 4) отсутствие необходимых способностей.

Из них только способности практически не могут быть объектом управленческого регулирования.

Для планирования работы над коррекцией трудового поведения сотрудников предлагаю шаблон:

Текущее поведение или проблема	Желаемое поведение	Управленческие действия	Способ проверки результата
...	...	...	...

Рис. 4. Планирование работы с сотрудником

В первой графе опишите аспект в терминах действия. Вместо «Ошибка в отчете» укажите «Сдает отчеты с ошибками». Аналогично и во второй графе, правильно: «Проверяет отчеты перед сдачей», «По запросу дает коллегам информацию». В качестве первого управленческого действия всегда используйте *обратную связь*.

#### Глава 11. Инструмент коррекции трудового поведения – обратная связь

Когда подчиненный ошибается руководителю может быть проще исправить самому. Но нельзя подменять работу руководителя работой эксперта. Хотя это бывает непросто, но нужно дать сотруднику обратную связь. Начните с похвалы за конкретное действие. Например, отчет прислан в срок. Далее укажите на конкретные ошибки. Постройте фразу без «но» с использованием «при этом», «вместе с тем», «и». Такая связка не переключит позитивный настрой от первой части сообщения на негативный. На следующем этапе объясните сотруднику последствия ошибки для компании и для него лично.

Не говорите сотруднику, как поступить в будущем. Задайте персонализированный вопрос: «Что ты сделаешь для того, чтобы не допустить такой ситуации?» В конце разговора закрепите результат обратной связи позитивной мотивацией. Проверьте, что новый алгоритм задан в формате SMART.

## *Глава 12. Нюансы управления*

Почему руководителям сложно управлять удаленно? Пропадает иллюзия контроля. Именно иллюзия. Если сотрудник хочет заняться чем-то нерабочим, он все равно этим займется, в офисе или дома. Удаленное управление ничем, кроме эмоций не отличается от офисного.

Сотрудники, оказавшиеся на удаленке, испытывают ряд проблем: пропадают обычные способы воздействия на руководителя, падает дисциплина, стирается грань между рабочим временем и домашним, снижается вовлеченности.

На самом деле эти проблемы встречаются при любом варианте работы. Поэтому удаленное управление – это в первую очередь управление: постановка задач, мотивация, контроль исполнения, координация работы сотрудников.

Для повышения вовлеченности проводите совещания. Рассказывайте о планах и решенных задачах. Назначайте регулярные встречи один на один. Главное правило для поддержания вовлеченности: всегда реагируй на запрос, будь то просьба о помощи или сообщение о конфликте с коллегой или заказчиком.

Чтобы обеспечить сотруднику ощущение завершенности (а руководителю – чувство контроля), поручите подчиненным в конце каждого дня делать очень простой отчет, в котором они будут фиксировать, над какими задачами работали в течение дня.

Но, помните, что нам свойственны спонтанные реакции. Увидели в переписке что-то позитивное или негативное, сдержитесь, вникните и только после этого реагируйте.

## *Глава 13. Ситуации*

Для управления сотрудниками старшего возраста используйте два принципа: переводите эмоциональные высказывания («Ты еще слишком молод») в обсуждение рабочих моментов, и проявляйте максимальную объективность, оперируйте только фактами.

Для решения эмоциональных конфликтов руководитель не должен поддерживать ни одну из сторон, а работа должна быть важнее конфликта. И не пытайтесь выступить в роли психолога, пытайтесь помирить.

Другая тактика направлена на решение эмоциональных конфликтов, возникших из-за предубеждений типа «Да что экономисты могут понимать в производстве», «Да логистам бы только поменьше работать», «Эти бухгалтеры все время придираются» и т. п. Причина таких конфликтов в профессиональной деформации, приводящей к разным моделям мышления. Убедите стороны в том, что аргументы оппонентов не только достойны быть выслушанными, но и имеют рациональное зерно.

К конфликтам, имеющим логическую основу, относится несоответствие регламентов. Работать с такими конфликтами возможно, только устраняя их причины.

Некоторые сотрудники играют в игры с руководителем: «Я занят», «Со всем согласен», «Да, у меня не получается, но я стараюсь», «Никто, кроме меня, не работает», «Все творят непонятно что». Задача всех игр – не допустить объективного рассмотрения деятельности игрока. Перейдите на оценку поведенческих индикаторов. Например, вы можете сравнить поведение и результаты сотрудника, играющего в игру «Я занят», и другого сотрудника, который справляется со своими обязанностями.

## *Глава 14. Увольнение*

Никогда это действие не станет легким и приятным для руководителя. Однако иногда увольнение необходимо. И для того, чтобы на него решиться, вам нужно провести ревизию стереотипов, которые могут вас остановить. «Мне его жалко!», но это не причина держать некачественного сотрудника. «Он незаменимый». Действительно незаменимых людей нет. «Он старается». Для принятия решения проведите объективный разбор их деятельности. Оцените результаты, полученные сотрудником, а не количество усилий, которые он демонстративно вкладывает в работу.

Никогда не увольняйте людей в эмоциональном состоянии. Не обсуждайте личность человека. Только факты его трудового поведения и ситуацию. Не пытайтесь смягчить ситуацию шутками. Обсудите процедуру и закройте все вопросы.