

## Брюс Тулган. Быть начальником – это нормально. Пошаговый план

Признанный эксперт по лидерству и менеджменту Брюс Тулган предлагает проверенные способы борьбы с эпидемией неэффективного управления. Он дает рекомендации и подробно описывает кейсы, которые помогут вам стать сильным менеджером и всегда добиваться отличных результатов в работе с подчиненными. Независимо от этапа вашей менеджерской карьеры, в этой книге вы найдете все необходимые инструменты для эффективного управления. Если вы последуете советам, приведенным в книге, это позволит вам на практике заняться пошаговым внедрением базовых техник сильного и вовлеченного менеджмента.

Брюс Тулган. Быть начальником – это нормально. Пошаговый план, который поможет вам стать тем менеджером, в котором нуждается ваша команда. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 240 с.



### *Предисловие*

Я написал эту книгу с конкретной целью – бороться с эпидемией неэффективного управления!

Каждый день я учу менеджеров передовым практикам:

- созданию привычки вести регулярные, структурированные разговоры в формате один на один с каждым человеком, которым они управляют;
- высказыванию своих ожиданий четким и однозначным образом;
- письменной фиксации результатов работы;
- решению маленьких проблем до того, как они превратятся в большие;
- увольнению упрямых низкопродуктивных сотрудников;
- вознаграждению высокопродуктивных сотрудников, когда они этого заслуживают (и только в этих случаях!)

Однако огромное количество менеджеров полагаются на ложное представление о расширении прав. Они отказываются говорить людям, что и как нужно делать, в надежде, что подчиненные смогут разобраться со всем самостоятельно. Менеджеры хотят нравиться окружающим, поэтому управляют достаточно мягко, а затем удивляются отсутствию у подчиненных ответственности.

Универсальный рецепт слабого менеджмента – невмешательство.

### *Глава 1. Эпидемия неэффективного управления*

К сожалению, активно вовлеченные менеджеры — это большая редкость. Большинство руководителей настолько далеки от выполнения своих прямых обязанностей, что не занимаются управлением до тех пор, пока это не становится остро необходимым. Почему так происходит? Менеджеры постоянно были где-то посередине между работодателем и сотрудником, пытались как-то увязать между собой их противоречивые потребности и ожидания. Руководители старались избежать конфликтов. Одним из наследий старомодного шаблона построения карьеры стало руководство, основанное на невмешательстве и подходе в стиле «утони или научись плавать».

В результате подчиненные сами пытались определить, что им нужно делать, затем делали это и, конечно же, совершали на этом пути много ошибок.

Традиционные источники авторитета сменяются новыми. Возраст, должность и практический опыт становятся все менее важными. Организационные схемы выглядят более плоскими. Все больше сотрудников управляются менеджерами проектов, а не руководителями в рамках привычного штатного расписания.

Изменения в условиях работы привели к фундаментальному сдвигу норм и ценностей, связанных с самой сутью взаимоотношений между работодателем и сотрудником. Но большинство менеджеров, как и прежде, предпочитают избегать конфликтов. Им, как и прежде, недостает лидерских способностей и знаний в области эффективного контроля работы. Их управление основано на невмешательстве.

Еще со времен книги [Одноминутный менеджер](#), написанной Кеннетом Бланшаром и Спенсером Джонсоном, многие мыслители в области менеджмента пытались «продать» легкие решения для непростых проблем управления людьми. Однако эта по-настоящему гениальная книга оказалась во многом права: что такое «постановка целей», как не четкое выражение своих ожиданий? Что такое «похвала», как не вручение особой награды отличившимся? Что такое «выговор», как не указание на неудачи, за которым следуют корректирующие действия? Однако кое в чем Бланшар и Джонсон ошиблись: для успешного менеджмента требуется куда больше одной минуты.

Проблема большинства книг, написанных в этом жанре, связана с наивным предположением, что сотрудники делают свою работу лучше всего, когда могут сами управлять собственными действиями. Общая идея такого менеджмента сводится к простой формуле: помогите сотрудникам почувствовать себя хорошо, и результаты появятся сами собой.

#### Чем пытаются заменить менеджмент

Что представляют собой три лидирующие тенденции в менеджменте? Это управление по целям, ранжирование и оплата по результату.

Проблема в том, что *цели* часто приводят к взаимным обвинениям, даже в случаях, когда измеряемые величины не связаны прямо с действиями, подконтрольными тому или иному сотруднику. Без пошаговых инструкций, четко доносимых на каждом уровне иерархической цепочки, эти цели превращаются лишь в благие намерения.

Поскольку большинство менеджеров неохотно проводят различие между сотрудниками, чтобы наказать или наградить их, компании вводят *ранжирование*. Хотя оценка и дифференциация важны, это может превратиться в ежегодный чемпионат по гаданию до тех пор, пока менеджеры не будут осуществлять мониторинг, измерение и документирование результатов каждого сотрудника на постоянной основе. Ранжирование раз в год не приведет ни к каким позитивным результатам.

*Оплата по результату*: фиксированная часть зарплаты сотрудника снижается с одновременным повышением доли, зависящей от результатов его работы. Идея хорошая, однако система работает лишь когда начальники способны донести до каждого сотрудника, что ему нужно делать. Затем начальник должен наблюдать, отслеживать и документировать реальные результаты работы каждого сотрудника. Поскольку на практике это не выполняется, сотрудники получают разное вознаграждение, но связь между поощрением и индивидуальными результатами не прослеживается. Система воспринимается как несправедливая и непредсказуемая.

Как ни странно, но эти стратегии скрывают тот факт, что обесценивается роль менеджеров. Но именно их роль в управлении является ведущей. И когда менеджеры слабы, эти стратегии терпят поражение.

Нет никаких обходных путей, позволяющих отказаться от менеджмента. Руководители обязаны брать ответственность за сотрудников: давать задания, отслеживать результаты, исправлять ошибки и вознаграждать за успехи. Это основа управления людьми, а все, что меньше этого, – неэффективное управление.

#### Почему менеджеры не занимаются менеджментом

Я думаю, они находятся в плену мифов о менеджменте в современной рабочей среде.

*Миф о расширении прав*: лучший способ расширить возможности людей – оставить их в покое и позволить им самим управлять собой. Но, почти каждый человек начинает лучше работать при наличии заданий, обучения и поддержки со стороны более опытного человека. Не соглашайтесь,

когда на такое эффективное управление вешают ярлык микроменеджмента. Конечно, некоторые менеджеры иногда делают слишком много, однако подавляющее большинство, напротив, делают слишком мало.

Последовательное информирование подчиненных о стандартах и ожиданиях (что и как делать) – это сложная работа, состоящая из руководства, управления и контроля. Подчиненный имеет власть в явно очерченных границах. Ограничена ли его власть? Да. Однако именно так и выглядит подлинная власть.

*Миф о справедливости:* справедливо относиться ко всем одинаково. Но добрые намерения, основанные на одинаковом отношении к разным людям, превращаются в еще одно оправдание, помогающее менеджерам избегать мониторинга и измерения результатов и уж тем более не говорить сотрудникам об их неудачах и не помогать им стать лучше. Менеджеры неспособные обеспечить лучших сотрудников гибкими условиями, лишают себя ключевого инструмента мотивации. Что же будет по-настоящему справедливым? Делайте больше для одних людей и меньше для других на основании результатов их работы

*Миф о хорошем парне:* быть сильным можно лишь тогда, когда ты ведешь себя жестко, однако я хочу быть хорошим парнем. Менеджеры убеждают себя, что быть начальником по каким-то причинам не совсем хорошо. Власть одного человека над другим кажется им ошибкой. Они склонны слишком мягко насаждать свой авторитет. На самом деле они пытаются избежать дискомфорта из-за своего положения между сотрудниками и высшим руководством. А надо просто признать свою законную власть и не бояться использовать ее правильным образом.

*Миф о тяжелых разговорах:* отказ от вмешательства – способ избежать конфронтации с сотрудниками. Наше исследование показывает, что основная причина, по которой общение начальников с подчиненными оказывается сложным, кроется в том, что такие разговоры случаются редко. Почему?

- Ни менеджер, ни сотрудник не обладают опытом такого общения.
- Менеджер ранее нечетко сформулировал ожидания, поэтому значительная часть разговора становится для сотрудника сюрпризом.
- Такие разговоры возникают, когда проблема требует срочного решения, поэтому разговор ведется на повышенных тонах. Кроме того, решать проблемы обычно сложным, чем их предотвращать.
- Поскольку менеджер не вовлечен, он не знает всех фактов. Он меньше уверен в своей правоте, ему сложнее выразить свое мнение и отреагировать на сопротивление сотрудника.

Принятие на себя ответственности чем-то напоминает обретение хорошей физической формы. Это долгий и утомительный путь. Он требует изменений в поведении, которые постепенно становятся новыми привычками. Если вы не можете справиться с духом и сделать это, то, возможно, вам не стоит быть начальником.

*Миф о бюрократии:* менеджеры не могут стать сильными из-за множества факторов, находящихся вне их контроля, – бюрократии, корпоративной культуры, действий высшего руководства или ограниченности ресурсов. Вы беспокоитесь, что на вас могут подать в суд? Пока вы в состоянии доказать, что вознаграждение или наказание основаны исключительно на производительности труда, ни у кого не будет оснований обвинить вас в дискриминации. Вы не в силах избавиться от всех препятствий. Однако вам вполне доступны отдельные решения. Акцент на том, что вы не в состоянии контролировать, превращает в слабачку, а мысли о том, что находится в зоне вашего контроля, всегда делают человека сильнее. Вам не нужно разрешение и для того, чтобы чаще общаться со своими сотрудниками один на один. Вам не нужно разрешение, чтобы высказывать ожидания, обсуждать цели и сроки, отслеживать, измерять и документировать результаты, вознаграждения людей, сделавших чуть больше, чем остальные

*Миф о природном лидере:* я не особенно хорош в области менеджмента. Лучшие менеджеры – это люди, которые в силу природных склонностей или навыков изучают доказавшие свою результативность методики управления, применяют их, превращая в привычку

*Миф о времени:* для управления людьми времени никогда не хватает. Помните, что время, которое вы проводите, занимаясь менеджментом, это время «высокого воздействия». Управляя людьми, вы

улучшаете их продуктивность. Такие инвестиции времени дают отличную отдачу. Очень быстро вы заметите, как у вас появляется все больше времени для других задач.

### Непростые реалии управления людьми

Большинство менеджеров оказались на своих позициях, потому что очень хороши в каком-то деле, но не потому, что они хороши в управлении людьми. После назначения никто не обучает их эффективному менеджменту. В книгах по управлению редко обращаются к реалиям менеджмента:

- вы нанимаете не звезд, а людей со средним уровнем способностей,
- управлять звездами сложнее, чем посредственностями,
- даже если вы обсудили ожидания, иногда сотрудники не могут им соответствовать,
- не каждый способен быть победителем; преодоление неудач – значительная часть работы менеджера,
- сотрудники не всегда работают в областях, к которым склонны, поскольку им необходимо делать работу, ради которой их наняли,
- сотрудники не всегда заслуживают похвалы, а те, кто ее достоин, часто хотят более весомой награды.

Исследования показывают, что первый по важности фактор, определяющий уровень производительности труда, коллективный дух и отсутствие текучки – это качество отношений с непосредственным начальником.

Низкорезультативные сотрудники ищут начальника, предпочитающего не вмешиваться в их дела и пытающегося относиться ко всем одинаково. Им нужен руководитель, который не знает, кто, что, где, почему, когда и как делает на рабочем месте. Они извлекают из неэффективного управления наибольшую пользу. Они притягиваются к менеджерам, склонным к такому стилю руководства.

Высокопродуктивные сотрудники ищут сильного, вовлеченного в процесс и активного босса, который в точности знает, что они из себя представляют и что делают. Им нужен начальник, который даст понять, насколько важны они сами и их работа. Им нужен руководитель, способный четко выразить свои ожидания, научить лучшим из имеющихся методик, не позволяющий совершать ошибки, помогающий решать небольшие проблемы, прежде чем те накопятся и вырастут, и вознаграждающий их за дополнительные усилия.

Что же касается сотрудников со средней производительностью, вы получите от них столько, сколько вложите: их энергия будет пропорциональна тому, сколько умений, времени и энергии вы инвестируете в управление ими.

### Глава 2. Привыкайте управлять каждый день

Большинство менеджеров настолько заняты «настоящей работой», что часто воспринимают свои обязанности в сфере менеджмента как дополнительное бремя. Они избегают *ежедневного управления*. Они начинают управлять, когда трудности выходят из-под контроля и уклониться от него невозможно. Я называю это *менеджментом по особому случаю*.

#### Первый человек, которым вы должны управлять ежедневно, – это вы сами

Эффективный менеджмент чем-то напоминает поддержание хорошей физической формы: самое сложное – превратить это в повседневную привычку. Поэтому перестаньте искать оправдания, чтобы сбежать от ответственности. Заставьте себя заниматься менеджментом каждый день. Начните с одного часа в день, посвященного только управлению.

- Что, если у вас нет опыта менеджмента? *С чего-то все равно придется начинать.*
- Что, если вам не нравится управлять людьми в таком режиме? *Все равно делайте это.*
- Что, если вам не хватает навыков? *Практикуйтесь, пока ситуация не улучшится.*
- Что, если это создает дискомфорт? *Живите с ним, чем больше вы будете заниматься управлением, тем комфортнее станете себя чувствовать.*

#### Второй человек, которым вы должны управлять ежедневно, – это все остальные

Некоторые менеджеры предпочитают общие встречи ежедневному общению один на один. Однако, когда вы смотрите сотруднику в глаза, говорите об ожиданиях, спрашиваете, каких он достиг результатов, оцениваете его работу или даете ему обратную связь, ни у кого нет возможности спрятаться. Во время общих встреч спрятаться намного легче и менеджеру, и сотрудникам.

Общие встречи нужны, чтобы поделиться информацией или для координации группы.

Есть ли у вас в подчинении много сотрудников, вы не можете работать с ними один на один каждый день. Вам нужна вертикаль власти. Распределите свое управленческое время. Некоторые сотрудники могут нуждаться в вас больше, чем другие, но помните, что вы нужны всем. Если вы регулярно общаетесь с подчиненными, нет смысла делать ваши встречи долгими. Превратите диалоги один на один в рутинную процедуру – короткую, прямолинейную и простую.

### Глава 3. Научитесь разговаривать как наставник

Лучший способ выстроить взаимопонимание с сотрудниками – говорить с ними о работе (а не о личных делах). Говорите о работе, которая уже выполнена, и о той, что предстоит сделать, говорите о том, как избегать ошибок, находить обходные пути и удостоверяться в том, что все ресурсы доступны в достаточном объеме. Говорите о целях, сроках исполнения, нормах и спецификациях...

Наиболее эффективный способ общения похож на наставничество по повышению производительности. Вы напоминаете им о необходимости сосредоточения на каждой детали. Вы помогаете им в улучшении одного навыка за другим.

Не ждите появления проблем, чтобы заняться наставничеством. Делайте это, когда у сотрудников все хорошо. Будьте наставником на каждом этапе работы своих подчиненных и помогайте им развить хорошие привычки, чтобы лишить их шанса выработать плохие. Научитесь разговаривать как наставник и выжимайте необыкновенные результаты из каждого обыкновенного сотрудника.

### Глава 4. Занимайтесь каждым сотрудником по очереди

Каждый сотрудник уникален, однако большинство менеджеров используют примерно одинаковый подход к управлению ими. Оценка основывается на принятых в организации методиках и стиле менеджера. Я называю это *безразмерным менеджментом*. Он хорошо работает для одних сотрудников и плохо для других.

#### Определите, что подходит для каждого сотрудника

Один реагирует лучше, если вы задаете ему вопросы, а другой предпочитает, чтобы вы сами сказали все, что необходимо. Кому-то нужно много напоминаний, а кому-то достаточно одного в неделю. Адаптируйте свой стиль менеджмента. Я не предлагаю исполнять прихоти каждого сотрудника, но знать их предпочтения необходимо. Как только вы начнете встречаться один на один, различия между сотрудниками станут очевидными.

Для тонкой настройки постоянно задавайте себе шесть вопросов о каждом сотруднике:

- *Как я могу охарактеризовать этого сотрудника?* Оцените сильные и слабые стороны, роль, которую играет подчиненный на рабочем месте. Выясните, как на его работу влияет домашняя ситуация. Управляйте той личностью, которую сотрудник «приносит» на работу.
- *Почему мне нужно управлять этим человеком?* Что вам нужно от него. Какие проблемы могут возникнуть, если вы не будете управлять им. Даже если сейчас всё Ок, учтите, что причины для управления будут меняться со временем.
- *О чем мне нужно говорить с этим человеком?* Говорите о работе, сконцентрируйтесь на том, что сотрудник должен делать в ближайшее время. Определите уровень детализации.
- *Как мне следует разговаривать с этим человеком?* Подумайте, что мотивирует этого человека, определите, какой тон и манера подходят больше всего, большинство сотрудников лучше всего реагируют на устное общение, подкрепляемое документами, выбирайте правильные инструменты и техники коммуникации для каждого человека.
- *Где мне следует разговаривать с этим человеком?* Попробуйте встречаться в одном и том же месте каждую неделю.
- *Когда мне следует разговаривать с этим человеком?* Какие дни и часы подходят лучше всего? Как часто? Большинству необходимо общаться с вами значительно чаще, чем вы можете себе представить.

#### Менеджерский ландшафт

Нарисуйте таблицу с заголовками: «Кто? Почему? О чем? Как? Где? Когда?» В колонку «Кто?» впишите имена подчиненных. В следующих колонках изложите свои мысли о каждом сотруднике. Помните, что обстоятельства и люди постоянно меняются, и вы должны регулярно корректировать менеджерский ландшафт.

## *Глава 5. Превратите ответственность в реальный процесс*

Ответственность означает необходимость отвечать за свои действия. Когда лидеры бизнеса берут на вооружение принцип ответственности, то пытаются донести до сотрудников такое сообщение: знайте, вам придется объяснять свои действия, и они будут иметь конкретные последствия

### **Привяжите реальные последствия к результатам работы сотрудников**

Вам нужен справедливый и точный процесс, привязывающий реальные последствия к конкретным действиям каждого сотрудника. Каким должен быть этот процесс? Заранее высказывайте свои ожидания. Отслеживайте деятельность сотрудника на каждом этапе. Сделайте так, чтобы последствия были основаны на степени соответствия результатов работы сотрудника высказанным вами ожиданиям... И этим невозможно заниматься один или два раза в год во время аттестации.

Вы наверняка столкнетесь с трудностями в процессе привязки действий сотрудника к последствиям. Не позволяйте им становиться оправданиями для бездействия.

**Затруднение 1: «Я жду определенных условий».** Вы не можете заставлять сотрудника отвечать за действия другого человека. Но вы должны определить шаги, которые он обязан сделать до того, как начнет зависеть от кого-то другого. Вы можете научить его эффективнее взаимодействовать, чтобы быстрее получать требуемое, а также указать, чего вы хотите от подчиненного во время периода ожидания.

**Затруднение 2: «Мне отвлекают иные обязанности».** Если вы не единственный начальник, то конкурируете за время и силы этого подчиненного. Активно вовлекайтесь в процесс, и сотрудники начнут относиться к вам с максимальным вниманием. Если они знают, что вы следите за происходящим, измеряете и документируете результаты, то в первую очередь исполняют ваше задание.

**Затруднение 3: «Я слишком долго мирился с посредственностью».** Если вы много лет не наделять людей ответственностью, признайте это, возьмите вину за ситуацию на себя, и всё же начните изменения.

**Затруднение 4: «Я новичок в менеджменте (или новенький в команде)».** Вас повысили и вы руководите людьми, которые вчера были коллегами. Хотя у вас может быть искушение оставаться одним из них, теперь вы в ином статусе. Расскажите, как будете себя вести, изложите ожидания, и дайте понять, что теперь они несут ответственность за соответствие ожиданиям.

**Затруднение 5: «Некоторые из тех, кем я должен управлять, — мои друзья».** Подчиненные, когда вы спрашиваете за их поступки, начинают протестовать: «но я думал, что мы друзья!» Ответьте: «на следующей неделе я не выплачу тебе зарплату, но все равно попрошу прийти на работу и порадовать меня своим упорным трудом, ведь мы же друзья». Вам нужно разделить роли начальника и друга.

**Затруднение 6: «У меня нет прямой власти над некоторыми сотрудниками, однако я все равно должен ими управлять»** (например, в краткосрочном проекте). Вы всё равно должны принять на себя полномочия, и наделить подчиненных ответственностью, используя ваше влияние.

**Затруднение 7: «Я управляю людьми, однако не имею знаний или опыта в области, которой они занимаются».** Иногда у менеджера может быть один или несколько сотрудников, которые играют особую роль, например программист или бухгалтер. Или руководитель несет ответственность за межфункциональную команду. Учитесь, пристально наблюдая за работой этого человека. Обратите внимание на то, что и как он делает. Делайте «домашнюю работу», чтобы задавать правильные вопросы. Если вы не понимаете ответов, скажите об этом. Узнайте альтернативное мнение. Выскажите ваши ожидания. Если ответы слишком расплывчаты, настаивайте на деталях. Если они сложны, попросите разъяснить.

## *Глава 6. Говорите людям, что и как они должны делать*

Помните, что первый и самый важный элемент в создании ответственности – заблаговременно высказанные четкие и конкретные ожидания. Не предоставляйте сотрудникам свободы: метод проб и ошибок хорош для решения новой проблемы, но он не подходит для изучения передового опыта. Менеджеры принимают «стимулирующий» подход вместо директивного, поскольку это снижает напряжение, возникающее, когда вы говорите другим людям, что им нужно делать. Если вам кажется, будто сотрудник может сделать все что угодно, то вам следует сказать ему, что в точности

вы от него ждете. Если вы думаете, что он может выполнить задачу разными способами, то должны сказать ему, каким именно спецификациям нужно следовать.

Если вы на чем-то **не** сосредоточитесь, это не будет сделано, а если сконцентрируетесь, то доведете дело до конца. Чтобы сделать работу четкой введите стандартные операционные процедуры и контрольные списки. Требуя от сотрудников соблюдения пошаговых инструкций, вы говорите каждому из них, что и как делать, и это значительно упрощает для вас процесс наделения их ответственностью.

Если основное в работе подчиненного – это *творчество*, то четко объясните, что **не** входит в сферу его решений. Если вы не хотите сдерживать сотрудника (никаких положений и целей), то четко определите параметры, в рамках которых он должен действовать. Есть ли ограничения по времени, что будет считаться готовым продуктом или результатом, сколько рисков он может взять на себя и сколько ошибок вправе совершить.

### Делегирование как подлинное искусство расширения прав

Некоторые ошибочно считают, что при делегировании теряется контроль. На самом деле делегирование предполагает, что вся работа будет сделана, но силами других людей, и это требует усилий и вовлеченности менеджера. По сути, делегирование – это четкое изложение цели, спецификаций и дедлайнов.

Эти цели могут быть движущимися. Менеджеру не стоит считать, что делегировав, он может отказаться от дальнейших действий. Рекомендую начинать с малого: поставьте перед сотрудником небольшую цель с коротким сроком исполнения и четкой спецификацией. Если сотрудник будет демонстрировать должную производительность и результаты, постепенно повышайте объем и степень важности поручаемой ему работы.

### Глава 7. Отслеживайте результаты работы на каждом этапе

Когда дело заходит об отслеживании результатов сотрудников, большинство руководителей ведут учет отработанных часов или общих данных, включаемые в еженедельные / ежемесячные отчеты. В иных случаях менеджеры следят за работой подчиненных лишь время от времени. Руководители редко документируют результаты работы сотрудника, и у них не остается никаких письменных свидетельств.

Чем меньше знаний у вас есть о повседневной работе ваших подчиненных, тем меньше вы будете понимать как руководитель и тем сложнее вам будет работать по ряду направлений:

- обеспечивать инструкциями, проводить обучение и наставничество;
- выявлять потребности в ресурсах;
- предвидеть проблемы и исправлять ошибки по мере возникновения;
- устанавливать амбициозные, но осмысленные цели и сроки;
- оценивать соответствие результатов ожиданиям;
- мотивировать с помощью справедливой привязки результатов к поощрениям / наказаниям;
- не позволять посредственным сотрудникам чувствовать себя на работе комфортно;
- не допускать ухода высокопродуктивных сотрудников.

Если вы менеджер, знающий детали, вас будут уважать и признавать вашу власть хотя бы потому, что вы внимательно следите за работой и ее результатами.

Письменная фиксация результатов делает управленческие отношения намного более прозрачными. Обе стороны участвуют в создании документа, к которому можно обратиться позже и освежить свою память. Знание, что все ожидания зафиксированы, создает довольно серьезное давление и вынуждает соответствовать взятым на себя обязательствам.

Вот пять способов мониторинга конкретных действий сотрудников: наблюдайте за работой подчиненных, опросите отчет, помогите сотрудникам использовать инструменты самостоятельного мониторинга, регулярно оценивайте незавершенную работу, расспрашивайте других.

*Что должно оцениваться:* смог ли сотрудник соответствовать каждой цели, выполнил ли он все задачи, завершил ли он работу в соответствии с инструкциями, следовал ли он операционным процедурам, смог ли он уложиться в заранее установленные сроки. Автоматизируйте управления записями. Фиксируйте ожидания, наблюдаемые действия, измеренные результаты.

Если вы тщательно отслеживаете результаты, сотрудник вряд ли потерпит неудачу!

### *Глава 8. Решайте маленькие проблемы, пока они не превратились в большие*

Типичный менеджер, предпочитающий невмешательство, обычно избегает заниматься проблемами производительности сотрудников до тех пор, пока уже не может игнорировать их. К этому моменту конфронтация, которая так пугает руководителя, становится неизбежной.

Без регулярных ежедневных или еженедельных встреч с сотрудниками у менеджера просто нет возможности поделиться с ними регулярной оценкой их труда и обратной связью – хорошей, плохой или нейтральной. Вместо постоянного и последовательного решения проблем менеджеры начинают избегать разговора о них. После того, как проблема стала значительной и обрела вес, решить ее сложнее. Гораздо проще было предотвратить ее возникновение или преодолеть, пока она еще имела мелкие масштабы.

Никакая проблема не может считаться слишком маленькой, чтобы оставить ее без внимания. Если вы регулярно общаетесь с сотрудниками относительно деталей их работы, то разговор о небольших проблемах будет для вас естественным и привычным делом. Постепенное преодоление небольших проблем – это движение по пути [постоянного улучшения](#).

Многие проблемы связаны с одной или несколькими из трех категорий:

- *Возможности* (врожденные). Исключите из работы сотрудников неподходящие им задачи и сферы ответственности, дав им другие дела. Если вы не можете этого сделать, то вам придется признать, что работой занимаются люди, для нее не приспособленные
- *Навыки* (приобретенные). Найдите пробелы в навыках подчиненного, предложите обучение или правильные инструменты и ресурсы.
- *Мотивация*. Все люди разные, поэтому каждого из сотрудников мотивируют разные вещи. Подумайте, что лишает человека мотивации.

### *Увольняйте упрямых низкопродуктивных сотрудников*

И на то есть четыре причины: (1) они получают зарплату, (2) провоцируют проблемы, которые должны решать другие сотрудники, (3) показывают окружающим, что здесь можно работать спустя рукава, (4) вы не можете позволить себе потерять хорошо работающих сотрудников, которые ненавидят работать с низкорезультативными.

Увольняйте, даже если у вас не хватает людей.

### *Глава 9. Делайте больше для одних сотрудников и меньше для других*

Большинство менеджеров, живущих в мире неэффективного управления, склонны к равному отношению ко всем сотрудникам. Так легче управлять. Начальнику не приходится принимать и оправдывать сложные решения. Ему не нужно сохранять вовлеченность в отношения с каждым сотрудником и убеждаться, что тот знает, что именно он должен сделать, чтобы заработать то, чего хочет или в чем нуждается. Менеджеру удобнее, когда подчиненные получают вознаграждение в рамках жесткой структуры, поскольку он всегда может ответить на жалобы сотрудника отговоркой о несправедливости системы.

Настоящая справедливость. Когда люди заслуживают большего, делайте для них больше. Когда они заслуживают меньшего, делайте для них меньше. Это единственный вариант справедливости. Дайте ясно понять, кого вы вознаграждаете, как и почему. Вот почему так важно быть уверенным, что каждый сотрудник знает, как и почему он получает свои вознаграждения и что ему нужно сделать, чтобы зарабатывать больше. Как этого добиться? Конкретизируйте ваши ожидания и привяжите поощрения к исполнению ожиданий.

У экономистов, изучающих вопросы труда, есть немало убедительных данных, что производительность человека значительно повышается, когда его оплата прямо привязана к результатам. Так почему бы не применить этот метод ко всем остальным видам деятельности?

Будьте щедрыми и гибкими, заботьтесь о своих людях. Используйте полномочия в отношении условий работы, графиков, признания заслуг, распределения задач, обучения. Возьмите телефонную трубку и начинайте требовать дать вам больше средств. Если нужно, прыгайте через головы.

Менеджерам не стоит обижаться, если сотрудники выдвигают нерациональные требования. Они должны быть благодарны своим подчиненным, ведь те дают им понять, чего хотят. Вы можете



удовлетворить потребности в обмен на то, что нужно вам. Расширьте свой ассортимент поощрений и начните использовать каждый ресурс для улучшения результативности

Иногда сотрудник сам устраивает себе более удобные условия без вашего предварительного одобрения. Придайте ситуации явный характер: скажите, что вы рассматриваете это как поощрение с вашей стороны в обмен на...

Рабочие отношения по своей природе основаны на сделках. Идеальная сделка – это та, которая ясно определяет ожидаемые результаты и срок исполнения.

### *Глава 10. Начните прямо сейчас*

Большинство корпоративных культур поддерживают статус-кво, основанный на невмешательстве, в котором сильные менеджеры чувствуют себя рыбами, вытасканными из воды. Что можно сделать? Будьте не таким как все. И не держите это в секрете.

Прежде чем выйти на публику с новыми методами, подготовьтесь к изменению своего подхода к менеджменту: выделите один час в день для занятий менеджментом (еще до того, как приступите к встречам с сотрудниками в формате один на один), практикуйте общение в наставническом стиле, создайте начальный менеджерский ландшафт (после начала встреч с подчиненными вы его дополните), подготовьте предварительный график встреч и систему отслеживания результатов.

Выходя на публику, в первую очередь поговорите со своим начальником. Большинство начальников будут счастливы слышать, что вы хотите упорно работать, чтобы стать более профессиональным менеджером. Если ваш начальник общается с вашими подчиненными, обговорите, как координировать усилия.

Объявите своей команде о грядущих изменениях. Затем переходите к индивидуальным встречам. Помните старое правило школьных учителей? Начните с жесткого отношения, а если всё Ок, можно немного ослабить. Так и с подчиненными. Предупредите сотрудника, что у вас по отношению к нему высокие ожидания и, если ему удастся им соответствовать, вы сможете постепенно отступить. Если сотрудник продолжает делать все как положено, вы отступаете еще на шаг. При этом продолжайте регулярно встречаться, изучать приоритеты, уточнять ожидания и отслеживать, измерять и документировать его результаты. Если результаты сотрудника ухудшаются, ведите себя всё более вовлеченно.

Как реагировать на сопротивление сотрудников:

Сопротивление сотрудника	Ответ менеджера
Не рассказывайте, как мне выполнять работу; не занимайтесь микроменеджментом. Я знаю, что я делаю, вы что, мне не доверяете?	Мне нужно в точности понимать, что и как вы делаете. Я должен убедиться, что вы делаете именно то, что мне нужно, и так, как мне нужно. Давайте детально обсудим, что вы должны сделать и как вы будете это делать, шаг за шагом.
Я в этом не виноват	Давайте детально и пошагово изучим то, что вы делали, когда и как, а затем посмотрим на результаты.
Это несправедливо	Давайте поговорим о том, что, по-вашему, справедливо и почему. Однако перед этим давайте поговорим, какими именно последствиями вы недовольны и какие действия привели к ним.
А что насчет меня? Я хочу это и это.	Вы что-то хотите? Я рад это слышать. Давайте детально поговорим, что вы должны сделать, чтобы это заработать.
У вас нет фактов.	Напротив, факты есть, и вот что я знаю... Расскажите мне, о чем я не знаю.
Это некорректное задание.	Я не считаю задание некорректным по следующим причинам. Позвольте мне еще раз рассказать вам, что и как делать.

Минимальная ответная реакция или полное ее отсутствие, например подчиненный скрестил руки на груди и молчит	Мы с вами должны в любом случае поговорить о вашей работе и о том, как вы ее делаете. Далее задайте прямые вопросы начните с вопросов, предполагающих ответы да/нет. Продолжите вопросами, предполагающими короткие ответы. Постепенно переходите к более развернутым вопросам.
---	---

Будьте готовы корректировать и адаптировать свой подход. Постоянно задавайте себе вопросы:

- Кем необходимо управлять более тщательно? Кому нужно больше пространства?
- У кого есть шансы улучшить свою работу? У кого эти шансы минимальны?
- Кого следует развивать? Кого нужно уволить?
- Кто ваши лучшие люди? У кого есть реальные проблемы?
- Кто требует особых условий и награды?

#### Как управлять своим начальником

Убедитесь, что вы делаете свою работу максимально хорошо. Ведите со своим начальником регулярный диалог на тему управления. Возьмите на себя инициативу и запланируйте регулярные встречи в формате один на один. Если вы хотите, чтобы руководитель был более вовлечен в управление вами, встречайтесь с ним только тогда, когда вам это нужно. Если вы хотите инструкций, внесите свои предложения. Если у вас есть вопросы, сформулируйте несколько вариантов ответов.

Расскажите своему начальнику, как фокусироваться на ваших результатах, просите его делиться своими ожиданиями, и обозначать сроки для каждого задания. Помогите ему настроиться на ваши потребности. Заявляйте о них!