

БЫТЬ

ОСТАНОВИ
ЭПИДЕМИЮ
НЕЭФФЕКТИВНОГО
УПРАВЛЕНИЯ!

НАЧАЛЬНИКОМ —

ЭТО НОРМАЛЬНО

ПОШАГОВЫЙ ПЛАН,
КОТОРЫЙ ПОМОЖЕТ ВАМ
СТАТЬ ТЕМ МЕНЕДЖЕРОМ,
В КОТОРОМ НУЖДАЕТСЯ
ВАША КОМАНДА

БРЮС ТУЛГАН

Эту книгу хорошо дополняют:

45 татуировок менеджера

Максим Батырев (Комбат)

Эффективный руководитель

Питер Фердинанд Друкер

Практика менеджмента

Питер Фердинанд Друкер

IT'S OKAY TO BE THE BOSS

THE STEP-BY-STEP
GUIDE TO BECOMING
THE MANAGER YOUR
EMPLOYEES NEED

BRUCE TULGAN



HARPER
BUSINESS

An Imprint of HarperCollins Publishers

www.harpercollins.com

БРЮС ТУЛГАН

БЫТЬ НАЧАЛЬНИКОМ — ЭТО НОРМАЛЬНО

Пошаговый план, который поможет вам
стать тем менеджером, в котором
нуждается ваша команда

Перевод с английского Павла Миронова

Москва
«Манн, Иванов и Фербер»
2016



УДК 658.3:174.8
ББК 65.291.66:88.566
Т82

*Издано с разрешения HarperCollins Publishers
и литературного агентства Andrew Nurnberg*

Тулган, Брюс

Т82 Быть начальником — это нормально. Пошаговый план, который поможет вам стать тем менеджером, в котором нуждается ваша команда / Брюс Тулган ; пер. с англ. П. Миронова. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 240 с.

ISBN 978-5-00057-809-4

В этой книге 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.

УДК 658.3:174.8
ББК 65.291.66:88.566

Все права защищены.

Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс».

VEGAS LEX

ISBN 978-5-00057-809-4

© Bruce Tulgan, 2007, 2014. All rights reserved
© Перевод на русский язык, издание
на русском языке, оформление.
ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2016



ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	13
Глава 1	
Эпидемия неэффективного управления	20
Глава 2	
Привыкайте управлять каждый день	57
Глава 3	
Научитесь разговаривать как наставник	71
Глава 4	
Занимайтесь каждым сотрудником по очереди	81
Глава 5	
Превратите ответственность в реальный процесс	102
Глава 6	
Говорите людям, что и как они должны делать	120
Глава 7	
Отслеживайте результаты работы на каждом этапе	137
Глава 8	
Решайте маленькие проблемы, пока они не превратились в большие	158
Глава 9	
Делайте больше для одних сотрудников и меньше для других	178
Глава 10	
Начните прямо сейчас	201
Благодарности	228
Об авторе	233

*Имена и отличительные характеристики людей,
описанных в этой книге, изменены для защиты их конфи-
денциальности. В нескольких случаях в одном персонаже
объединены черты нескольких человек.*

Эта книга посвящается Дебби Эпплгейт

ПРЕДИСЛОВИЕ

Я написал эту книгу с конкретной целью — бороться с эпидемией неэффективного управления! Эта задача во все времена остается актуальной.

Эпидемия неэффективного управления захватывает нас, несмотря на то что идея борьбы с ней привлекла множество сторонников.

Эта книга появилась как раз потому, что множество руководителей решили посвятить себя этой миссии, однако столкнулись с большими проблемами, решение которых требует помощи.

Люди, стоящие в авангарде бизнеса, каждый день рассказывают мне, что нуждаются в этой книге, чтобы напомнить себе о необходимости сохранять бдительность. Они должны каждый раз проверять опытным путем собственные методики менеджмента. Им нужно вдохновляться на борьбу с неэффективным управлением в самих себе и в своем окружении. Они должны вооружиться инструментами и техниками, помогающими им оставаться сильными и активно вовлеченными в процесс руководителями.

Пока что термин «неэффективное управление» распространен не так широко, как его антитеза — «микроменеджмент», хотя в реальности микроменеджмент встречается сравнительно редко и приводит к минимальным

издержкам, а неэффективное управление широко распространено и вызывает разрушительные последствия.

Уже многие годы я прилагаю огромные усилия, чтобы сместить вектор управленческой мысли как можно дальше от идеи ложного расширения прав, лежащей в основе неэффективного управления.

Я изо всех сил пытаюсь помочь менеджерам вырваться из порочного круга, в котором они занимаются постоянным «тушением пожаров», из-за чего неэффективное управление кажется неизбежным.

Каждый день я учу руководителей организаций и менеджеров разных уровней самым передовым практикам, описанным в этой книге:

- 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!)

Тем не менее мы сражаемся против сильного противника. Реальность такова, что неэффективное управление остается пресловутым слоном в посудной лавке в большинстве компаний и организаций.

Наше исследование, которое проводится постоянно с 1993 года, показывает, что эпидемия неэффективного

управления распространилась на огромное количество организаций. Она не позволяет подавляющему большинству руководителей, менеджеров и супервайзеров находить достаточно времени на управленческие диалоги один на один с непосредственными подчиненными. Поэтому они не в состоянии указать сотрудникам нужное направление, дать инструкции, помочь с реализацией проектов и планированием ресурсов, поделиться откровенной обратной связью, решать проблемы и заниматься регулярной корректировкой курса.

Эта проблема широко распространена на всех организационных уровнях в каждой отрасли. Несмотря на все колебания в экономике, неизменным остается одно: расходы из-за неэффективного управления обходятся компаниям в целые состояния, причем каждый день.

- Возникают дополнительные проблемы.
- Небольшие трудности, решение которых не требует особых усилий, превращаются в значительные.
- Напрасно расходуются ресурсы.
- Сотрудники используют для выполнения даже простых задач и обязанностей неправильные методы, попросту этого не понимая.
- Низкорезультативные исполнители остаются вне контроля и получают высокую зарплату.
- Посредственные исполнители считают себя отличными.
- Высокореzультативные исполнители разочаровываются и начинают думать об уходе.
- Менеджеры занимаются делами, которые следовало бы поручить другим.

Наш мир каждый день меняется, становится более конкурентным, зависимым от информационных технологий

и глобальным. Ситуация в целом (геополитика, окружающая среда, рынки, политика и ресурсы) сложна и непредсказуема в большей степени, чем когда-либо. Работодатели, как никогда раньше, хотят увеличить эффективность за счет повышения производительности труда и качества, снижения операционных издержек и сохранения гибкости. Сотрудники, в свою очередь, находятся под невиданным ранее давлением и вынуждены работать намного больше и быстрее. Они должны выживать и преуспевать, чтобы иметь возможность заботиться о себе и своих семьях. А менеджеры, как и всегда, остаются где-то посередине.

Практически любой, кто сейчас работает в должности руководителя или супервайзера, оказывается под значительно бóльшим давлением, чем когда-либо ранее. Однако огромное количество менеджеров до сих пор полагаются на ложное представление, основанное на иллюзии расширения прав. Они отказываются говорить людям, что и как нужно делать, в надежде, что их непосредственные подчиненные смогут разобраться со всем самостоятельно. Большинство менеджеров беспокоятся о том, что делают больше для одного сотрудника и меньше для другого (в зависимости от того, что заслуживает каждый из них). Они боятся обвинений в несправедливости.

Большинство менеджеров хотят нравиться окружающим, и поэтому пытаются управлять достаточно мягко, чтобы никто не мог считать их плохими людьми. Они избегают конфликтов, готовы отступить, лишь бы не возникли недоразумения, а затем удивляются отсутствию у своих непосредственных подчиненных какой-либо ответственности.

В большинстве случаев в сложившейся ситуации сложно винить менеджера. Большинство из них представляют собой достаточно случайных руководителей, оказавшихся в этой роли по единственной причине: они хороши

в своем деле, но не потому, что у них есть какой-то особый дар в управлении людьми. Большинство начальников почти не имеют никаких особых данных в области контроля, менеджмента или управления. И поэтому они делают то, на что способны: имитируют то, что видели раньше, или замыкаются в своей зоне комфорта. А иногда и то и другое. Это почти всегда универсальный рецепт слабого менеджмента с позиции невмешательства.

Прошу понять меня правильно, я отдаю отчет, что руководители очень заняты. Большинство из них пытаются выстроить баланс между своими менеджерскими обязанностями и всем остальным. Они просто чувствуют, что им не хватает времени, чтобы делать и то и другое последовательно и тщательно. Поэтому они чаще всего просто пренебрегают своими менеджерскими обязанностями, пока не случается какой-то большой беды. И тогда начальник начинает заниматься «пожаротушением», оперативным решением проблем, расчисткой завалов и попытками вернуть все в прежнее русло. Когда он заканчивает эту работу, у него остается еще меньше времени для менеджерских обязанностей. Так создается замкнутый порочный круг.

Кому нужен слабый руководитель? Никому. Кто хочет, чтобы у него был бесхарактерный начальник? Низкорезультативные сотрудники, предпочитающие прятаться, получать зарплату и надеяться, что никто ничего не заметит! Кроме них, слабый менеджер не нужен никому. Высокопродуктивные сотрудники хотят сильных руководителей, способных помочь им сделать больше, лучше и быстрее!

А что насчет подавляющего большинства сотрудников, находящихся где-то посередине? Они пытаются заботиться о себе и своих семьях. Эти сотрудники знают, чего от них ждут: больше упорной работы, хороших идей, быстрого решения проблем и качественного результата. Они

больше, чем кто-либо, полагаются на своего непосредственного руководителя в том, что он удовлетворит их основные потребности и ожидания от работы. Им нужны сильные, а не слабые руководители, способные показать верное направление, дать совет и обеспечить поддержку на каждом этапе.

По ходу всей книги я отчаянно пытаюсь убедить менеджеров в том, что им нужно стать сильнее, дисциплинированнее и больше посвящать себя работе. Я хочу, чтобы вы наделили своих сотрудников большей ответственностью и начали помогать всем им получать то, в чем они нуждаются каждый день.

Если вы последуете советам, приведенным в книге, это позволит вам на практике заняться пошаговым внедрением базовых техник сильного и вовлеченного менеджмента.

Вынужден признать, что эта книга не дает никаких простых решений. Впрочем, она предлагает множество сложных частичных мер, которым я уже обучил десятки тысяч менеджеров на семинарах. Огромное их достоинство состоит в том, что в отличие от простых решений они могут работать в реальном мире.

Есть и хорошие новости: мы много раз и на большом количестве примеров видели, что после того как руководители, менеджеры и супервайзеры концентрировались на базовых основах управления, все налаживалось. Производительность и качество улучшались почти моментально, как только руководители, менеджеры и супервайзеры начинали уделять время ежедневным диалогам в формате один на один со своими непосредственными подчиненными, помогать им, направлять в нужную сторону, четко сообщать о своих ожиданиях, планировать, отслеживать результаты и обеспечивать регулярную обратную связь. Когда руководители, менеджеры и супервайзеры

ежедневно тратят время на основы управления, количество трудностей резко снижается. Если даже проблемы возникают, они преодолеваются намного быстрее, поскольку не успевают превратиться в масштабное бедствие. Ресурсы меньше распыляются. Разногласия с сотрудниками разрешаются быстро и эффективно. Низкорезультативные сотрудники чаще покидают компанию, а высокопродуктивные — остаются и работают еще упорнее. У большинства сотрудников улучшаются моральный дух и производительность.

Помните, если вы чей-то босс, то имеете власть над этим человеком, над его благосостоянием и карьерой. Эти люди кормят семьи благодаря работе на вас. Именно этот труд позволяет им реализовывать их стремления. С помощью работы они вносят свой вклад в миссию вашей организации, именно на этом месте они обслуживают ваших клиентов. И в этой ситуации *именно вы* оказываетесь начальником. Это огромная ответственность. И к ней не стоит относиться чересчур легкомысленно.

Итак... каким же начальником собираетесь стать *именно вы*? Все зависит от вас.

ГЛАВА 1

Эпидемия неэффективного управления

Вы идете в супермаркет рядом с домом. На входе замечаете двух сотрудников магазина, болтающих у дверей. Один из них закуривает очередную сигарету, видно, что они уже провели на улице некоторое время. Зайдя внутрь, вы видите, что сотрудник, стоящий за кассой, слишком занят, чтобы помочь вам найти нужную вещь. А обнаружив полку, где должен лежать тот самый товар, вы понимаете, что под его ценником находится что-то совершенно другое. Вы раздраженно выбираете другой продукт и направляетесь к кассе. И, конечно же, вам приходится ждать целую вечность. Уходя из супермаркета, вы проклинаете безобразное обслуживание и думаете: «Это просто ужасное место. Когда они уже начнут набирать нормальных сотрудников?!»

Конечно же, в этой ситуации вы можете винить сотрудников супермаркета или всей сети. Однако подлинная причина не на виду — это менеджер. Именно его задача

состоит в том, чтобы следить за происходящим в магазине и делать все необходимое, чтобы не было проблем в работе. Как этого добиться? Управлять сотрудниками, говорить им, что и как делать, наблюдать за результатами, отслеживать и документировать их, быстро решать проблемы и вознаграждать людей за отлично сделанную работу. Именно в этом и состоит менеджмент.

Управление — это священная обязанность. Если вы начальник, то ответственность за то, чтобы все шло как положено, лежит именно на вас. Вы должны убедиться, что работа всегда делается качественно и быстро. Если вы начальник, то сотрудники будут обращаться именно к вам, когда им что-то понадобится или когда что-то пойдет не так. Если где-то возникает проблема, то ее решение должно быть у вас. Если вы начальник, то считайте себя человеком, на которого рассчитывают все остальные.

Однако слишком многие руководители, менеджеры и супервайзеры неспособны управлять другими людьми и контролировать их работу. Они просто не берут на себя ответственность за ежедневную деятельность. Они не говорят о своих ожиданиях, не следят за результатами, не исправляют ошибки и не вознаграждают сотрудников за успех. Они боятся, не хотят или просто не знают, как это делать. Везде, на всех уровнях организаций, в каждой отрасли, чувствуется шокирующая и масштабная нехватка повседневного руководства, контроля, обратной связи и поддержки сотрудников. Именно это я и называю неэффективным управлением — противоположностью микроменеджменту.

Приведите мне пример плохого обслуживания клиентов, вроде магазина, который я описывал чуть выше, и я докажу, что это пример неэффективного управления. Скажу больше: предъявите мне практически любую проблему на рабочем месте, и я докажу вам, что это пример

неэффективного управления. Только подумайте: что происходит за кулисами практически любого рабочего места? Из-за чего правительственные структуры не могут адекватно отреагировать на стихийные бедствия вроде ураганов? Что насчет регулярных потерь или воровства тысяч или миллионов записей о личных данных клиентов у организаций, выпускающих кредитные карты, и других учреждений, имеющих отношение к конфиденциальной информации? Что насчет журналистов, выдумывающих несуществующие новости? Писателей, которых ловят на плагиате? Невозвращенных кредитов? Финансовых кризисов? Корпоративных «звезд», утративших представление о реальности? Чудом не произошедшего столкновения двух самолетов в небе? Большинство врачебных ошибок? Нехватки средств для выплаты пенсий? Задержек с вылетами рейсов? Кто отвечает за то, чтобы все шло должным образом? Кто бы это ни был, у этого человека есть начальник. Руководитель несет ответственность. Начальнику предъявляют претензии за некорректное поведение подчиненного. За что? Он не смог прежде всего прочего *убедиться* в том, что его сотрудники правильно делали свою работу.

Примеры неэффективного управления каждый день обходятся организациям в целые состояния. Оно лишает множество сотрудников шанса получить от работы что-то позитивное, добиться большего успеха и заработать сверх того, что им нужно и чего они хотят. Оно заставляет менеджеров выкладываться, страдать и выдавать при этом далеко не оптимальные результаты. Оно мешает договариваться с поставщиками и клиентами. Оно приводит и к другим проблемам в обществе. Понятие неэффективного управления пока что распространено не так широко, как микроменеджмент, но оно заслуживает большего внимания, поскольку в сравнении с ним микроменеджмент выглядит по-настоящему мелкой проблемой.

Эпидемия неэффективного управления: как спрятаться у всех на виду

Еще в 1993 году я начал изучать отношение к работе у представителей так называемого поколения X (людей, родившихся с 1965 по 1977 год), моего собственного поколения, которое только приступало к построению карьеры. Компании начали приглашать меня для выступления на конференциях. Я стал тренировать менеджеров, наблюдать за их работой, брать интервью у руководителей и проводить фокус-группы с сотрудниками. Поначалу я был сосредоточен исключительно на особенностях поколения. Я приходил в компанию, брал интервью у молодых сотрудников, а затем проводил семинар с руководителями и менеджерами, на котором делился с ними мыслями молодежи. Обычно это была одна и та же история: «Ваши молодые сотрудники чувствуют, что менеджеры не указывают им правильного направления. Они хотят больше тренингов. Им нужно больше поддержки и руководства. Они хотят больше наставничества и обратной связи». Тогда я этого не понимал, но представители поколения X, в сущности, говорили мне о неэффективном управлении.

Практически в каждом случае кто-нибудь из опытных сотрудников компании говорил мне: «Добро пожаловать в мир реальной работы. Мы все хотим, чтобы кто-то держал нас за руку, но никто не будет делать этого для вас. Когда я только начинал свою карьеру, мог либо утонуть, либо выплыть. Если никто не говорил тебе, что делать, ты разбирался с этим сам. Затем ты ждал, заметит ли тебя босс. Отсутствие новостей было хорошей новостью. Если что-то шло не так, то ты узнавал об этом от своего начальника. Со временем ты обретал более высокий статус, и система начинала заботиться о тебе. В наши дни все происходит

точно так же. Поколение X должно делать то, что делали мы все. Делай, что должен, и карабкайся вверх по лестнице». По сути, эти опытные сотрудники говорили мне, что неэффективное управление считалось нормой еще с незапамятных времен.

Хотя неэффективное управление скрывалось прямо у меня на виду, мне потребовались долгие годы, чтобы уловить суть проблемы. В последнее десятилетие прошлого века, по мере того, как технологический прорыв превращался в бум доткомов*, стереотип умонастроений поколения X распространялся все шире. В начале нового тысячелетия, когда рынок доткомов обрушился, это мышление продолжило захватывать все больше умов. Не изменилось его распространение и после финансового кризиса 2008 года. И передавалось это умонастроение не только следующему поколению (поколению Y), но и совершенно новому (поколению Z). Становилось все более очевидным, что то, что прежде казалось заблуждениями молодости, стало основным типом отношения сотрудников к работе. Тот факт, что поколение, следовавшее за бэби-бумерами**, оказалось в авангарде этой перемены, был просто исторической случайностью. Происходило нечто более масштабное. Традиционные долгосрочные иерархические связи между работодателем и сотрудником превращались в краткосрочные договорные отношения. В первые годы XXI века сотрудники всех возрастов четко дали понять, что без надежных долгосрочных обещаний со стороны работодателей они больше не собираются тихо и почти-тельно работать в условиях системы «утони или научись

* Термин, применяющийся по отношению к компаниям, чья бизнес-модель целиком основывается на работе в интернете. *Прим. ред.*

** Дети, рожденные в период увеличения рождаемости в конце 1940-х — начале 1950-х годов. Термин получил распространение главным образом в США. *Прим. ред.*

плавать». Чем меньше они верили, что система будет заботиться о них в долгосрочной перспективе, тем больше ожидали от своих руководителей в краткосрочной. Чем сильнее росло давление в рабочей среде, тем требовательнее становились сотрудники.

С середины 1990-х годов мне часто доводилось наблюдать в непосредственной близости и изучать динамику отношений на рабочем месте. Я провел много часов за обучением менеджеров всех уровней, десятков тысяч специалистов, начиная от высшего руководства компаний и заканчивая супервайзерами, практически из каждой отрасли: розничной торговли, здравоохранения, исследовательской деятельности, финансов, аэрокосмической промышленности, разработки программного обеспечения, массового производства, государственного сектора и даже некоммерческих организаций. Успехи менеджеров приводят меня в восторг. А их неудачи разбивают мне сердце. Их проблемы становятся моими.

Я потратил так много времени в кулуарах множества организаций, что могу сказать вам: большинства трудностей можно было бы избежать или быстро преодолеть активно вовлеченным в процесс умелым менеджером, начальником, признающим свой авторитет и свою ответственность. Такой руководитель способен сказать себе: «Отличная новость, я босс! И теперь я буду стараться стать лучшим начальником!» К сожалению, активно вовлеченные менеджеры — это большая редкость. Честно говоря, большинство начальников не представляют собой ничего особенного. Многие с большим трудом пытаются стать лучше. А некоторые даже не удосуживаются попытаться это сделать. 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?

Управлять людьми становится все сложнее

Управлять людьми было сложно всегда. Менеджеры постоянно были где-то посередине между работодателем и сотрудником, пытаясь как-то увязать между собой их противоречивые потребности и ожидания. Большинство руководителей, как и любые другие люди в принципе, старались избежать подобных конфликтов. Одним из наследий старомодного шаблона построения карьеры стало руководство, основанное на невмешательстве и подходе в стиле «утони или научись плавать». В той старой иерархической модели, выстроенной по принципу пирамиды, сотрудники воспринимали авторитет своих менеджеров и работодателя как нечто сакральное. В результате подчиненные сами пытались определить, что им нужно делать, затем делали это и, конечно же, совершали на этом пути много ошибок. Однако в те времена компании могли позволить себе напрасные потери и неэффективность. Теперь это невозможно.

В наши дни управлять людьми стало значительно сложнее. Сегодняшний мир гораздо более взаимосвязан, в нем более жесткая конкуренция, он полагается на знания и становится все более глобальным. Рынки хаотичны, потребности в ресурсах непредсказуемы, а работодатели вовлечены в постоянные изменения. Работодатели должны быть максимально гибкими и мобильными, чтобы выжить, а сотрудники вынуждены стать более агрессивными в заботе о себе и своих семьях. Люди меньше верят тому, что система или организация позаботится о них, и поэтому значительно реже готовы жертвовать чем-то прямо сейчас во имя награды в отдаленной перспективе. Они будут чаще выражать свое открытое несогласие с миссиями, политикой и решениями работодателей. Они

будут спорить относительно условий работы и устоявшихся систем вознаграждения. В результате всех этих изменений большинство сотрудников перестанут послушно исполнять правила работодателей и инструкции непосредственного начальства.

Традиционные источники авторитета сменяются новыми. Опыт, возраст, должность и практический опыт становятся все менее важными. Организационные схемы выглядят более плоскими, количество уровней менеджмента резко снижается. Отношения с руководством носят временный характер, все больше сотрудников управляются менеджерами краткосрочных проектов, а не руководителями в рамках привычного штатного расписания. Новым, набирающим популярность источником власти оказываются более несистемные вещи, такие как контроль ресурсов, поощрения и условия работы. Сотрудники ждут, что их непосредственные начальники будут удовлетворять их основные потребности и ожидания. А руководители, неспособные удовлетворить эти потребности, начинают стабильно терять авторитет в глазах сотрудников.

Параллельно с этим большинство менеджеров, как и все остальные, должны справляться с огромным количеством задач помимо выполнения административных обязанностей. При этом масштаб управленческого контроля и ответственности начальника, то есть количество сотрудников, официально подотчетных каждому менеджеру, резко выросли. Все чаще руководителям приходится управлять людьми, работающими удаленно. Кроме того, в большинстве случаев выросли объем и сложность работы, которой занимаются сотрудники каждого менеджера.

В совокупности изменения в условиях работы привели к фундаментальному сдвигу норм и ценностей, связанных с самой сутью взаимоотношений между работодателем и сотрудником. Но вот какая возникает

проблема: большинство менеджеров, как и прежде, предпочитают избегать конфликтов. Им, как и прежде, недостает лидерских способностей и даже базовых знаний в области эффективного контроля работы. Во многом наследие прежних руководителей в больших и малых организациях, как и прежде, основано на невмешательстве: «Вот вам наша миссия на ознакомление. Разберитесь с ней. И ждите замечаний. Мы сообщим вам, если что-то пойдет не так, а система вознаградит вас за труд, но никак не больше, чем всех остальных».

Менеджмент движется в неверном направлении

На протяжении уже многих лет маятник управленческого мышления, профессиональной литературы и обучения смещался в совершенно неверном направлении — в сторону менеджмента, основанного на невмешательстве

Еще со времен книги *The One Minute Manager**, написанной Кеннетом Бланшаром и Спенсером Джонсоном, многие мыслители в области менеджмента пытались «продать» легкие решения для непростых проблем управления людьми и делегирования сотрудникам полномочий. 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

* Бланшар К., Джонсон С. Одноминутный менеджер. Самые практичные техники менеджмента. Минск : Попурри, 2013.

и Джонсон ошиблись: для успешного менеджмента требуется куда больше одной минуты.

Можно взглянуть и на бестселлер Маркуса Бакингема *First, Break All the Rules**. Что ставит его работу в один ряд с другими великими книгами, например *The One Minute Manager*, так это степень концентрации на непосредственных отношениях подчиненных и начальников, то есть на роли руководителя. Проблема большинства книг, написанных в этом жанре, связана с наивным предположением, что сотрудники делают свою работу лучше всего, когда могут сами управлять собственными действиями. Идеальный способ вовлечь сотрудников в работу, по утверждению авторов, состоит в том, чтобы давать им задания, которые им нравятся, и часто их хвалить. Правда, возникает проблема: кто будет делать работу, которая никому не нравится?

Широко распространившееся в недавние времена понятие вовлечения — это всего лишь еще одно наименование зачастую неправильно понимаемой концепции расширения прав и возможностей. Понятие расширения прав и возможностей неверно трактовалось еще со времен, когда Дуглас Макгрегор** предложил нам теорию X и теорию Y. Согласно теории X, сотрудники лучше всего мотивируются внешними источниками, такими как страх, принуждение и материальные поощрения. Теория Y утверждает, что на них лучше всего действует внутренняя мотивация: желание, вера и стремление к самореализации. Почти все исследования в этой области показывают, что в реальности люди мотивируются и внутренними, и внешними факторами. Тем не менее

* Бакингом М., Коффман К. Сначала нарушьте все правила. Что лучшие в мире менеджеры делают по-другому. М. : Альпина Паблишер, 2013.

** Дуглас Макгрегор (1906–1964) — американский социальный психолог. Прим. ред.

теория Y стала на несколько десятилетий основной точкой зрения, отраженной в литературе на тему расширения прав, а теория X была почти забыта. В результате ложное расширение прав и возможностей стало основным подходом в управленческом мышлении, книгах и на тренингах. При нем менеджерам не нужно внимательно следить за работой сотрудников, и они, само собой, не принимают на себя ответственность в случае неудач подчиненных. Подчиненные должны чувствовать, что владеют ситуацией и вольны принимать собственные решения. Менеджеры становятся лишь посредниками, призванными выстраивать соответствие между талантами и желаниями сотрудников и потребностями организации. Начальники не указывают направление движения подчиненным. Общая идея такого менеджмента сводится к простой формуле: помогите сотрудникам почувствовать себя хорошо, и результаты появятся сами собой.

Такой подход на основе ложного расширения прав объединяется с более широкими социальными/культурными/рабочими установками, отвергающими иерархию отношений. Мы ставим под сомнение авторитеты на работе, в семье и других сферах жизни. Мы выдаем желаемое за действительное, и это побуждает нас соглашаться с мыслями типа «никому не нужно брать на себя ответственность».

Но давайте посмотрим правде в глаза. Кто-то всегда несет ответственность за происходящее, и часто это бывают сотрудники. У них нет полномочий делать все так, как им заблагорассудится, они не могут позволить себе игнорировать задачи, которые им не нравятся, они не вольны трудиться, как хотят. Скорее, сотрудники могут принимать собственные решения в рамках четко обозначенных параметров, определенных другими людьми в соответствии со строгой логикой работы организации.

Ответственность, данная без четких указаний и поддержки, — это не расширение прав. Это пример откровенной халатности менеджеров.

То, что метод ложного расширения прав и возможностей не работает, может подкрепляться еще и тем фактом, что почти каждая из известных мне организаций, пытавшихся пробовать то одну стратегию, то другую, заканчивала тем, что в нее приходили менеджеры с сильной волей и властью, или тем, что руководители высшего звена были вынуждены более активно заниматься управлением.

Лидеры бизнеса часто говорят мне в частных разговорах о своих надеждах решить проблемы менеджмента с помощью технологий: «Компьютеры не спорят, не жалуются и ничего не требуют!» Другие рассказывают, что рассчитывают на аутсорсинг и иммиграцию: «Представители более традиционных рабочих культур до сих пор следуют старомодной рабочей этике». У технологии, иммиграции и аутсорсинга есть свои очевидные ограничения, однако эти стратегии популярны именно потому, что они пытаются обойти кажущуюся сейчас неразрешимой задачу вовлечения менеджеров в управление их сотрудниками.

И, конечно же, это лишь верхушка айсберга. Что представляют собой три лидирующие тенденции в сфере управления человеческими ресурсами? Это новая версия управления по целям, вынужденное ранжирование и оплата по результату.

Новая версия управления по целям. В наши дни менеджеры на всех уровнях получают описание своих целей, чаще всего выраженное в цифрах, для каждого из параметров работы. Вполне разумная логика этого решения состоит в желании пользоваться конкретными и измеримыми результатами. Проблема, однако, состоит в том, что слишком часто подобные цифры служат отправной точкой для целого каскада взаимных обвинений или похвал,

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.

Вынужденное ранжирование. Поскольку большинство менеджеров неохотно проводят различие между сотрудниками, чтобы наказать или наградить их, большинство ведущих компаний движутся в сторону так называемого вынужденного ранжирования. Согласно этой практике, менеджеры должны справедливо оценивать каждого сотрудника, следуя достаточно жесткой системе рангов (например, А, В и С). Эту практику популяризовал и внедрил в течение 20 лет CEO* компании General Electric Джек Уэлч. Как ни печально, но, несмотря на то что оценка и дифференциация крайне 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. Проведение такой работы раз в год не приведет ни к каким позитивным результатам.

Оплата по результату. В настоящее время это самая значительная тенденция в области оплаты труда: фиксированная часть зарплаты сотрудника снижается с одновременным повышением доли, зависящей от результатов его работы. Не могу не приветствовать саму идею различного вознаграждения за различные уровни результативности: работодатель получает то, за что платит, а сотрудник должен сделать то, за что получает деньги. Однако реальность заключается в том, что оплата по результату

* CEO — Chief Executive Officer (англ.) — высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии аналог генерального директора. *Прим. ред.*

работает только в случаях, когда начальники способны четко донести до каждого сотрудника, что ему нужно делать, то есть какие конкретные действия могут входить в его сферу влияния и ответственности для того, чтобы получать больше, а также какие ошибки с его стороны приведут к снижению оплаты. Затем начальник должен наблюдать, отслеживать и документировать реальные результаты работы каждого сотрудника (те же конкретные действия) постоянно. Однако поскольку на практике эта крайне важная работа часто просто не выполняется, сотрудники получают разное вознаграждение, но связь между поощрением и индивидуальными результатами не прослеживается. Поэтому система воспринимается как несправедливая и непредсказуемая. Раз за разом я наблюдаю, как различные инициативы, связанные с системой оплаты по результату, приводят к ухудшению морального климата в компаниях, из-за того что менеджеры не в состоянии проделать всю необходимую работу.

Эти три наиболее быстро развивающиеся тенденции в менеджменте играют особую роль в современной наполненной давлением рабочей среде, в которой единственным вариантом выживания становится высокая результативность. Однако тут возникает проблема «телеги, стоящей впереди лошади». Как ни странно, но эти стратегии призваны скрыть тот факт, что менеджеры не имеют решающего значения. Тем не менее успешность каждой из них зависит как раз от этих людей, принимающих на себя ведущую роль. И когда менеджеры слабы, эти стратегии терпят сокрушительное поражение. Именно поэтому у них довольно неоднозначная репутация.

Еще одна популярная тактика для решения проблем менеджмента состоит в том, чтобы переложить ответственность за решение некоторых задач на других людей. Известно немало систем найма, предлагающих довольно

изошренные способы тестирования и проведения интервью с кандидатами на работу. Цель их состоит в отсеивании кандидатов, которые не представляют собой высокопроизводительных сотрудников с хорошей самостоятельной мотивацией. Я большой сторонник использования хороших систем найма, в профессиональном мире есть несколько гуру в этом вопросе, и одним из лучших я считаю Лу Адлера*. Проблема в том, что вы не можете нанять на работу неограниченное количество суперзвезд. Кроме того, даже суперзвездами необходимо руководить.

Скажу вам просто и прямо: у подлинных лидеров нет никаких обходных путей, позволяющих отказаться от менеджмента. Люди, занимающие руководящие позиции, просто обязаны брать на себя ответственность за своих сотрудников: давать задания, отслеживать результаты, исправлять ошибки и вознаграждать за успех на каждом этапе. Все это лишь основа управления людьми, а все, что меньше этого, — просто неэффективное управление.

Почему менеджеры не занимаются менеджментом

К сожалению, большинство менеджеров приняли на вооружение философию ложного расширения прав, которая постоянно всплывает в разных сферах рабочей среды. Они воздерживаются от принятия на себя ведущей роли в вопросах управления, более того, они даже не занимаются основными обязанностями менеджера. Большинство из них занимаются неэффективным управлением. Почему?

* Лу Адлер — лидер Adler Group, консалтинговой группы, которая помогает компаниям находить топ-таланты, используя Performance Based Hiring System (PBHS) — систему найма, основанную на результатах.
Прим. ред.

Давайте вернемся к менеджеру супермаркета, о котором я рассказывал в начале книги. Если бы вы взяли у такого руководителя конфиденциальное интервью, как постоянно делаю я во время исследований, то он мог бы сказать что-то вроде: «Знаете, у меня есть и своя работа. У меня нет времени держать за руку каждого сотрудника. Да я и не обязан это делать. Я был на их месте и выполнял эту работу в течение двух лет, и никто не говорил мне, что нужно делать. Я просто работал. Так я и стал менеджером. Я пытаюсь не вникать в дела других, пока что-то не начинает идти не так. Если бы я внезапно начал ставить перед каждым задачи, подчиненные посчитали бы, что я внезапно стал плохим человеком. Они имели бы все основания сказать мне: „Не говорите мне, как делать мою работу, это несправедливо, в случившемся нет моей вины“. Мэри начала бы сходить с ума от беспокойства и оправдываться. Джо мог бы расплакаться. Сэм, скорее всего, сложил бы руки на груди и выслушал мои слова с непроницаемым лицом, а затем просто ушел бы. Крис соглашался бы со всем, что я говорю, то есть поддакивал бы, пока я не замолчу. Возможно, что в конце концов мне пришлось бы уволить Мэри. Джо ушел бы сам. Возможно, я не прирожденный лидер. Мне нравится работать в розничной торговле, но я думаю, что я не очень хорош в менеджменте. Возможно, я создам больше проблем, чем смогу решить. В итоге мой начальник может разозлиться из-за всего этого».

Этот менеджер находится в очень затруднительном положении. Как и много других известных мне руководителей и менеджеров. Я каждый день спрашиваю их, почему они не берут на себя решающую роль, когда дело начинает касаться вопросов управления. Почти всегда они делятся со мной одними и теми же причинами, которые я называю их семью главными мифами о менеджменте в современной рабочей среде.

№ 1. Миф о расширении прав: лучший способ расширить возможности людей — оставить их в покое и позволить им самим управлять собой

Это ложное понимание расширения прав и миф номер один в любой рабочей среде. Как это выглядит в реальности? Почти каждый человек начинает лучше работать при условии наличия заданий, направления и поддержки со стороны более опытного человека.

Так почему менеджеры столь часто подавляют собственные инстинкты и не берут на себя более решительную роль? Именно потому, что они следуют мантрам ложного представления о расширении прав. А когда начальники все же берут на себя ответственность, уже сотрудники зачастую начинают цитировать им те же самые мантры и возмущаться: «Не надо контролировать каждый мой шаг!»

Самое забавное в том, что большинство примеров микроменеджмента на практике оборачиваются замаскированным неэффективным управлением. Позвольте мне показать вам, как это происходит.

Пример 1. Сотрудник должен согласовывать со своим менеджером каждый шаг перед тем, как принимать простейшие решения или предпринимать рутинные действия. Можно ли считать это примером микроменеджмента? Нет. Если сотрудник неспособен принимать даже простые решения или совершать повседневные действия самостоятельно, это почти всегда спровоцировано тем, что менеджер заранее не подготовил его к этому. Кто-то должен сказать ему: «Если произойдет А, делайте Б. Если произойдет В, делайте Г. Если произойдет Д, делайте Е». Именно таким образом вы снабжаете сотрудника необходимыми знаниями, чтобы принимать решения и действовать.

Кто-то должен детально объяснить человеку, что и как делать. Кто-то должен убедиться, что сотрудник понимает, как выполнять свои задания и обязанности. Кто-то должен дать ему инструменты и методики для работы. И этим кем-то должен быть менеджер.

Пример 2. Сотрудник принимает решения и предпринимает действия, не советуясь с менеджером. Когда менеджер узнает об этих решениях и действиях, у сотрудника начинаются большие проблемы. Его наказывают за инициативность? Да. Микроменеджмент ли это? Нет. Если сотрудник не знает, где начинается и заканчивается сфера его компетенции, это означает, что менеджер заранее не объяснил ему правила и параметры работы. Кто-то должен с максимальной тщательностью и много раз рассказывать сотруднику, что тот может делать, а что нет. И этим кем-то должен быть менеджер.

Пример 3. Менеджер начинает делать работу сотрудника, а сотрудник — менеджера. В итоге не представляется возможным сказать, кто и чем должен заниматься. Можно ли считать это микроменеджментом? Нет. Скорее это неспособность делегировать полномочия. Некоторые виды работ сложно поддаются делегированию, но если какое-то задание нельзя перепоручить, то работа менеджера состоит в том, чтобы как можно быстрее выявить подобные случаи и отреагировать на них. Кто-то должен максимально точно рассказать, какие задачи должен решать сотрудник, а какие — менеджер. Кто-то должен заранее сказать подчиненному, что нужно сделать, где, когда и как. Этим кем-то опять-таки должен быть менеджер.

Все эти примеры, которым часто вешают ярлык микроменеджмента, на деле оказываются случаями неэффективного управления. Вот почему я часто говорю, что микроменеджмент — это иллюзия. Можно ли вообще серьезно утверждать, что микроменеджмент существует?

Разумеется, некоторые менеджеры иногда делают слишком много, однако подавляющее большинство, напротив, делают слишком мало. Подлинный микроменеджмент, если и существует, то встречается достаточно редко. Посмотрите на основы управления: занимайтесь разумным делегированием полномочий, чтобы каждый сотрудник знал, какие задачи должен решать он и только он. Четко говорите, что находится в рамках компетенции подчиненного, а что нет. Снабдите его инструментами и методиками. Это не микроменеджмент, а нормальный менеджмент в чистом виде. Все, что меньше этого, можно считать неэффективным управлением.

Как выглядит подлинное расширение прав? Если вы искренне хотите наделить людей властью, вы должны четко определить область, на которую распространяется эта власть. Она состоит из эффективно делегируемых задач, четких руководств к действию и конкретных сроков исполнения. 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.

№ 2. Миф о справедливости: справедливо относиться ко всем одинаково

Откуда взялся этот миф? Во-первых, в его основе лежит желание HR-отдела и/или юристов избежать любого риска, связанного с судебными исками. В результате в мире бизнеса укоренилось почти повсеместное мнение, что разное отношение к сотрудникам противоречит неписаным правилам. Вторая причина тесно связана с политкорректностью, заставляющей многих людей заниматься

самоцензурой и любым образом избегать упоминания каких-либо различий между людьми, причем даже тех, что определены вполне объективными заслугами. Третья связана с популярной и ошибочной трактовкой теории человеческого развития, согласно которой каждый из нас «может считать себя победителем». Идея этой теории в том, что, поскольку каждый человек обладает определенной врожденной ценностью, ко всем следует относиться одинаково.

Но это справедливо лишь в случае, если вы управляете коммуной. Любой из сотрудников может подтвердить вам, что в реальности победителями можно считать далеко не каждого. Одинаковое отношение ко всем вне зависимости от поведения было бы совершенно несправедливым.

С начала 1990-х годов движение за самосовершенствование сделало странный скачок от улучшения каких-то качеств в самом человеке к улучшению отношения к самому себе, невзирая на то, саморазвиваешься ты или нет. Ирония в том, что подлинное развитие возможно только тогда, когда вы помогаете людям честно оценить результаты их работы и совершенствовать их способности, чтобы они смогли получить право на необходимую и желанную награду. 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. Когда же начальники указывают подчиненным на ошибки, они часто встречают сопротивление или сильную эмоциональную реакцию типа: «Это не моя вина. Перестаньте ко мне придирааться». И в этот момент многие руководители начинают подвергать сомнению собственные действия и отступают.

Хуже того, попытка спрятаться за фальшивой честностью означает, что большинство менеджеров неспособны

или не хотят дать сотрудникам дополнительную награду за то, что те сделают что-то свыше ожиданий. Я знаю немало начальников, которые говорят подчиненным: «Я искренне ценю ваши дополнительные усилия, однако не могу сделать для вас ничего особого. Если поступлю так ради вас, мне придется делать это и для всех остальных». Конечно же, вы не можете поощрить всех, поэтому большинство менеджеров идут по легкому пути и решают никого особо не выделять. Результат: люди с низкой и средней производительностью наслаждаются примерно теми же поощрениями, что и высокопродуктивные сотрудники. И без того ограниченные ресурсы для вознаграждения еще сильнее размываются попытками распределить их равными долями на всех.

Высокопродуктивные сотрудники начинают расстраиваться и злиться. Итог: менеджеры неспособны обеспечить лучших сотрудников гибкими условиями, необходимыми для упорного и продуктивного труда. Таким образом, они лишают себя ключевого инструмента мотивации сотрудников.

Что же будет по-настоящему справедливым? Делайте больше для одних людей и меньше для других исходя из того, что они заслуживают, то есть на основании результатов их работы.

№ 3. Миф о хорошем парне: быть сильным можно лишь тогда, когда ты ведешь себя жестко, однако я хочу быть хорошим парнем

Многие менеджеры ведут себя как придурки. И это вовсе не свидетельство их силы. Это значит лишь то, что их воспринимают придурками. А что на самом деле? Действительно хорошие для подчиненных менеджеры делают все

возможное, чтобы помочь своим сотрудникам преуспеть. А это, в свою очередь, помогает тем лучше обслуживать клиентов и зарабатывать более высокие награды.

Порой, когда менеджеры слышат мои слова «быть начальником — это нормально», они начинают рисовать себе боссов из прошлого, которые вели себя слишком начальственно: шумно, капризно, бессистемно и даже оскорбительно. Позвольте мне высказаться однозначно: когда я говорю «быть начальником — это нормально», я имею в виду нечто совершенно другое.

Почему руководители иногда ведут себя некорректно? Некоторые люди упиваются своим высоким положением, это невероятное удовольствие для их эго. Это заставляет чувствовать себя важными. Дает шанс господствовать над другими. В их представлении это своеобразная версия старого доброго школьного издевательства в новых рабочих условиях. К такому поведению можно относиться лишь как к безответственному и разрушительному.

Некоторые руководители ведут себя так исключительно из небрежности: они не до конца представляют себе, что именно происходит, однако все равно принимают важные решения. Это тип начальников, не дающих сотрудникам обратную связь по результатам их работы до тех пор, пока не случится какого-то серьезного провала, тогда эти руководители принимаются жестоко за него наказывать. Такие менеджеры используют свою власть, но делают это неправильно и не в то время, даже не пытаются заняться сложной работой по эффективному управлению людьми.

Кроме того, на удивление широко распространено явление под названием «Комплекс фальшивого хорошего парня». Менеджеры такого типа отказываются принимать решения, отдавать приказы и наделять людей ответственностью. Они говорят себе, что поступают так, потому

что как раз не хотят выглядеть плохо или желают иметь имидж приятного человека. Они убеждают себя, что быть начальником по каким-то причинам не совсем хорошо. Власть одного человека над другим кажется им ошибкой. Подобный уравнилельный импульс приводит к еще одному недопониманию: все люди равны, поэтому никто не должен заявлять о своем превосходстве или требовать подчинения от другого в отношениях любого рода. Это же прекрасно!

Да неужели? Тогда почему вы идете в ресторан и начинаете отдавать распоряжения официанту? Потому что вы платите ресторану за сервис и еду. Официант, в свою очередь, получает зарплату. Ничего личного. Это деловые отношения. Аналогичным образом ваш авторитет как начальника совершенно не требует превосходства космических масштабов. Работа — это такая же деловая связь, как и отношения с клиентами. Те, кем вы управляете, получают деньги за свою работу. В этом и состоит главный источник вашей власти, вот и все. Ничего личного.

Ирония ситуации в том, что фальшивые хорошие парни склонны слишком мягко насаждать свой авторитет, в результате чего ситуация обречена на неправильное развитие. После этого они начинают расстраиваться, злиться и вести себя капризно, бессистемно, шумно и даже оскорбительно. Особенность фальшивых хороших парней заключается в том, что после того, как они перестают вести себя подобным образом, они чувствуют себя совершенно ужасно. И что они с этим делают? Возвращаются к прежней мягкой манере поведения, даже не понимая, что попали в порочный круг.

Можем ли мы считать их действительно хорошими парнями, которые просто не смогли задать направление и оказать поддержку, необходимую сотрудникам для достижений успеха?

Скорее нет. На самом деле они просто пытаются избежать дискомфорта напряжения, которое неизбежно возникает, когда менеджеры оказываются между сотрудниками и высшим руководством. Именно этому звену приходится обсуждать конкурирующие между собой потребности и желания работодателя и сотрудников. Менеджеры отказываются брать на себя ответственность за свои полномочия, и это приводит к вполне реальным, но не всегда приятным последствиям: возникают проблемы, причем довольно значительные. Когда никто не занимается их решением, они порой превращаются в бедствия. И эти бедствия начинают мешать карьере или даже приводят к ее краху. В этом нет ничего приятного. Лучший способ избежать ситуаций, в которых вы можете оказаться плохим парнем, заключается в том, чтобы признать свою законную власть и не бояться использовать ее правильным образом.

№ 4. Миф о тяжелых разговорах: отказ от вмешательства — это способ избежать конфронтации с сотрудниками

Большинство менеджеров полагают, что самый болезненный и разрушительный аспект менеджмента связан с ведением тяжелых разговоров или даже конфронтацией с сотрудниками относительно той или иной проблемы. Они верят, что сильному руководителю обязательно приходится участвовать в подобных ситуациях или даже инициировать их, а слабая менеджерская позиция позволяет им избегать этой конфронтации.

А что в реальности? Именно слабая позиция менеджера делает конфронтацию неизбежной. Сильная означает, что противостояния возникают значительно реже и оказываются значительно менее болезненными.

Одна из моих главных целей в процессе обучения менеджеров заключается в том, чтобы помочь им преодолеть страх перед конфронтацией с сотрудниками. Наше исследование показывает, что основная причина, по которой общение начальников с подчиненными оказывается сложным, кроется именно в том, что такие разговоры случаются слишком редко. Если они происходят только в особых случаях, то вести такие диалоги будет крайне затруднительно. Почему?

- Ни менеджер, ни сотрудник не обладают опытом общения такого рода, и поэтому оно не особенно им удастся.
- Менеджер нечетко формулирует свои ожидания, поэтому значительная часть разговора становится для сотрудника большим и неприятным сюрпризом.
- Такие разговоры обычно возникают, когда проблема требует обязательного и срочного решения, поэтому они часто ведутся на повышенных тонах. Кроме того, решение проблемы после того, как она уже возникла, оказывается значительно более сложным, чем ее заблаговременное предотвращение.
- Поскольку менеджер обычно оказывается не в курсе дел, в его распоряжении нет всех фактов, поэтому он меньше уверен в своей правоте. У него оказывается меньше ресурсов для того, чтобы выразить свое мнение и отреагировать на сопротивление сотрудника.

Этот подход чем-то напоминает ситуацию, когда вы злитесь и хотите показать себя главным в решении одной или нескольких проблем, которые раньше упускали из виду. Вы организуете общую встречу и говорите:

«Теперь все сотрудники должны приходить на работу вовремя и устраивать себе меньше перерывов. И сейчас я говорю совершенно серьезно. Кроме того, я прошу прекратить ненужную болтовню в офисе. Я хочу, чтобы все сконцентрировались на своей работе!» Затем вы приглашаете к себе в кабинет какого-нибудь сотрудника, приходившего к вам со своей проблемой уже несколько дней, и приказываете ему разобраться с ней оперативно и самостоятельно либо вы его увольте. В тот день вы идете домой и думаете: «Сегодня я вел себя как настоящий начальник!» На следующий день вы возвращаетесь на работу и к своему прежнему статус-кво, основанному на невмешательстве. Если ваша версия менеджерской ответственности состоит в переходе от хорошего парня к жесткому руководителю, то велики шансы, что люди будут видеть в вас обычного придурка. Более того, сотрудники вряд ли отнесутся к вам серьезно. Они будут думать, что вы не сможете или не захотите подкреплять свои слова делами или же просто остынете и забудете об этой истории. Возможно, эта конфронтация окажется для вас неудачной, не исключено, что люди начнут сопротивляться, и вы сдадитесь. Возможно также, что они разозлятся, будут смеяться или издеваться над вами за глаза — в любом случае вы станете для них неприятны. Эта ситуация будет довольно неловой, дискомфортной и болезненной. И вполне возможно, что ваши усилия, связанные с желанием взять на себя ответственность, пропадут даром.

Принятие на себя ответственности как осмысленный и долгосрочный процесс чем-то напоминает обретение хорошей физической формы. Это долгий и утомительный путь. Он требует фундаментальных изменений в поведении, которые постепенно становятся новыми привычками. Здесь нет короткой дороги. Для того чтобы увидеть результаты, требуется время. Вам придется участвовать

в непростых переговорах и периодически вступать в противостояния, но значительно реже и только тогда, когда это необходимо. Для того чтобы взять на себя ответственность и стать сильным менеджером, нужна смелость, однако совсем не по тем причинам, которые вы можете себе представить. Не бойтесь редко возникающей конфронтации. Опасайтесь долгого, медленного и утомительного перехода, способного радикально изменить ваши привычки, вашу роль и ваши связи на работе отныне и навсегда.

Если вы не можете собраться с духом и сделать это, то, возможно, вам не стоит быть начальником.

№ 5. 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

Буквально каждый день менеджеры рассказывают мне, что, несмотря на все искренние усилия, их сдерживают правила, бюрократические проволочки и контракты. Кстати, некоторые начальники используют эту ситуацию как оправдание, позволяющее им не заниматься управлением. И почти всегда рядом с ними в той же самой организации с теми же правилами, той же волокитой и теми же контрактами существуют руководители, способные работать в этих условиях и использовать их в своих интересах. Это сложно, однако они все равно преодолевают препятствия, поскольку в этом заключается их работа.

Как же можно выстроить свою деятельность в условиях давления правил, бюрократии и контрактов? По образованию я юрист, поэтому позвольте мне рассказать, как

ведут себя в подобных обстоятельствах юристы. Они внимательно изучают правила и процедуры, а затем соблюдают их в работе. Что им еще остается? Изучите правила и попытайтесь применять их в своих интересах.

Вы беспокоитесь, что на вас могут подать в суд? Существует немало причин, по которым вы не вправе относиться к подчиненным по-разному. Но к ним ни в коем случае нельзя отнести результативность сотрудников. Пока вы в состоянии доказать, что вознаграждение или наказание основаны исключительно на производительности труда, ни у кого не будет оснований обвинить вас в неправомерной дискриминации. Найдите людей, способных помочь вам понять суть правил и научить применять их в работе, например кого-нибудь из представителей HR-отдела, юриста, кого-то из профсоюза. Вашего собственного начальника, в конце концов.

Помните, что всегда найдется что-то, чего вы *не можете* сделать. Так и не делайте. В противном случае вы попадете в беду. Однако часто вы можете сделать что-то, о чем даже не догадываетесь. Все, что вам нужно, это понять, *как* это осуществить. Есть много вещей, которые вы *можете* делать. Вы не в силах избавиться от всех препятствий. Однако вам вполне доступны частичные решения, способные изменить очень многое.

Утверждение, что факторы, находящиеся вне вашего контроля, не оставляют вам никакого выбора, кроме как опустить руки, это не более чем миф.

Что же в реальности? Концентрация на том, что вы не в состоянии контролировать, превращает в слабака даже самого сильного человека, а мысли о том, что находится в зоне вашего контроля, всегда делают человека сильнее.

На самом деле вы можете контролировать очень многое: самого себя, свой характер, навыки, привычки и время. Вам не нужно чужое разрешение, чтобы быть сильным.

Вам не нужно разрешение и для того, чтобы чаще общаться со своими сотрудниками один на один о работе каждого из них. Вам не нужно разрешение, чтобы настраивать людей на успех, высказывать свои ожидания от каждого шага на их пути и конкретизировать цели и сроки. Вам не нужно разрешение, чтобы отслеживать, измерять и документировать результаты. Вам не нужно разрешение на моментальное решение небольших проблем до того, как они стали серьезными. Вам не нужно разрешение, чтобы делать все возможное для вознаграждения людей, сделавших чуть больше, чем остальные.

№ 6. Миф о прирожденном лидере: я не особенно хорош в области менеджмента

Широко распространена теория, что некоторые люди — прирожденные лидеры, и поэтому в мире есть идеальные менеджеры, а другим не суждено быть столь же великими. Что в реальности? Множество прирожденных лидеров оказываются не столь уж хорошими менеджерами. Лучшие менеджеры — это люди, которые в силу природных склонностей или навыков изучают доказавшие свою результативность методики управления, а затем применяют их в жизни, пока они не становятся навыками, и практикуют, пока они не превратятся в привычки.

Существуют ли в принципе врожденные лидерские способности? Разумеется. Некоторые люди обладают отличным видением, харизмой, умением доносить свои мысли и генерировать идеи или наполнять окружающих своей энергией. Они умеют мотивировать. Они мастера вдохновения. Люди хотят следовать за ними. Однако это не обязательно делает их хорошими менеджерами. Значительно чаще эти великие лидеры достигают успеха именно потому,

что достаточно умны и нанимают на работу отличных менеджеров, поручая им управленческую часть процесса.

Если говорить о другом сценарии развития событий, то я часто слышу от менеджеров истории, как такой природный лидер вихрем врывается в рабочий процесс, отвлекая сотрудников, приводя их в волнение, похлопывая по спинам, принимая несистемные решения, добиваясь личной преданности, распространяя идеи и мысли, вызывающие надежды и страхи, а затем просто исчезает, оставляя менеджера наедине с образовавшейся неразберихой. Я использую понятие «менеджмент» достаточно конкретно — для описания рутинных, однако абсолютно необходимых аспектов лидерства: определения направления и руководства, наделения сотрудников ответственностью, преодоления неудач и вознаграждения подчиненных за успех. Это базовые элементы менеджмента, о которых часто забывают современные начальники. И эти элементы становятся еще более важными, когда дело начинает касаться увеличения объемов и качества работы сотрудников и помощи им в том, чтобы получить все необходимое для их деятельности. Обучив десятки тысяч человек, я убедился, что почти любой может стать значительно более хорошим менеджером. Как? Изучайте зарекомендовавшие себя методики, а затем практикуйтесь до тех пор, пока они не станут навыками, а потом и привычками.

№ 7. Миф о времени: для управления людьми времени никогда не хватает

Корни этого мифа произрастают из того, что неделя состоит всего из 168 часов, и к этому времени есть бесчисленное количество требований: помимо менеджерских обязанностей, у вас есть собственные задачи, сферы ответственности и проекты. Что в реальности? Поскольку

ваше время ограничено, у вас совершенно точно нет его на то, чтобы *не управлять* людьми. Менеджеры, которые отчаянно пытаются избежать траты времени на управление, в любом случае расходуют на это какую-то его часть. Это обусловлено тем, что когда начальник избегает тратить время на то, чтобы заблаговременно сделать все, как надо, все обычно начинает идти совсем не так. Небольшие проблемы накапливаются. Зачастую они остаются без внимания, пока не становятся настолько большими, что их уже нельзя игнорировать. К этому моменту у менеджера просто не остается выбора, кроме как обратиться на них внимание и заняться их решением. При кризисе менеджер почти гарантированно будет действовать менее эффективно и растрчивать попусту больше времени. Поэтому такие начальники занимаются решением проблем, которые могли вообще не возникнуть, пытаются справиться с серьезными трудностями, которые могли бы быть решены довольно легко, стараются компенсировать растроченные ресурсы и разобраться с производительностью, иными словами, они испытывают огромное давление из-за нехватки времени. Это значит, что потом они практически со стопроцентной вероятностью вновь перестанут заниматься управлением. А чуть позже снова будут искать для него время, когда возникнет еще одна большая проблема, требующая внимания и решения.

Помните, что время, которое вы проводите, занимаясь менеджментом, это время «высокого воздействия». Управляя людьми, вы улучшаете их продуктивность. К примеру, с помощью эффективного пятнадцатиминутного общения на темы менеджмента с сотрудником вы можете увеличить эту способность на многие часы или даже дни. Это можно считать отличной отдачей на инвестиции времени, и именно поэтому я называю такой период временем «высокого воздействия».

Если вы уделите управлению сотрудниками достаточное количество времени и будете обращаться к его основам на каждом этапе, те минуты и часы, которые вы тратите на менеджмент, будут более эффективны. Вы тут же начнете видеть положительные результаты. Очень быстро вы заметите, как у вас появляется все больше времени для других задач.

Непростые реалии управления людьми

Я знаю, что для большинства людей применение более вовлеченного подхода требует фундаментального переосмысления роли менеджера и связанных с ней отношений. Зачастую многие участники моих семинаров заявляют: «Никто и никогда не говорил мне этого. Я чувствую, будто вы дали мне разрешение управлять и быть начальником. Это для меня как глоток свежего воздуха». Разумеется, есть те, кто говорят так: «Это просто в рамках здравого смысла. Все просто и понятно. Менеджеры должны заниматься менеджментом. О чем тут размышлять?» На самом деле многое из того, о чем я рассказываю, действительно продиктовано здравым смыслом. Менеджерам необходимо заниматься менеджментом.

Однако самое забавное заключается в том, что примерно половина участников моих семинаров утверждают обратное, по крайней мере, вначале: «Вы, наверное, спятили. Это противоречит почти всему, что я читал в книгах по менеджменту и проходил на тренингах». И эти люди правы. Лишь немногие профессионалы говорят то же, что и я.

Управление людьми в реальном мире — это очень сложный процесс, не предполагающий никаких легких решений. Я знаю, что большинство менеджеров находится

под огромным давлением. Они оказываются на своих управленческих позициях, потому что очень хороши в каком-то деле, но не потому, что они хороши именно в управлении людьми. Большинство новых начальников после их назначения никто не обучает эффективному менеджменту. Книги по управлению и тренинги, которые они читают и посещают, зачастую основаны на теории ложного расширения прав и возможностей. В них редко обращаются к непростым реалиям менеджмента, которые перечислены ниже.

- Вы не всегда можете взять на работу суперзвезд. Вам приходится нанимать лучших из имеющихся соискателей, и часто эти люди обладают средним, а не самым высоким уровнем способностей.
- Когда вы нанимаете суперзвезд, управлять ими бывает сложнее, чем посредственностями.
- Даже если вы четко проговариваете ожидания, иногда сотрудники не могут их выполнить.
- Не каждый способен оказаться победителем. Преодоление последствий неудачи — это значительная часть работы менеджера.
- Сотрудники не всегда могут работать в областях, к которым имеют особые способности, поскольку им требуется делать много другой работы, ради которой их и наняли.
- Сотрудники не всегда заслуживают похвалы. А те, кто ее достоин, часто хотят более весомой награды.

Когда на семинарах я завожу речь об этих непростых реалиях, менеджеры в ответ принимают кивать головами и слушать более внимательно. Когда я говорю им, что у меня нет простых ответов, поскольку они возможны лишь в наших фантазиях, со мной начинает соглашаться

еще больше людей. Затем я заявляю, что у меня в запасе есть несколько жестких решений, для воплощения которых в жизнь требуется немалое мужество, навыки, время и дисциплина. И вот тогда мои слушатели понимают, что мне действительно есть, что им предложить. Все, что я делаю на своих семинарах, это учу подавленных своей работой менеджеров тому, что наиболее эффективные руководители делают каждый день. Мне доводилось обучать десятки тысяч начальников довольно простым техникам сильного, вовлеченного и активного менеджмента. Почти каждый день я получаю обратную связь от тех, кого мне довелось учить. И почти все говорят следующее: теперь удастся получать от сотрудников и делать для них гораздо больше.

Быть начальником — это нормально, станьте лучшим!

Быть начальником — это нормально. Более того, это критически важно. Начальник на любом уровне — это важный человек в современной рабочей среде. Каждый из нас находится под все возрастающим давлением. От сотрудников ждут, что они будут работать дольше, упорнее, быстрее и лучше. И те не готовы ждать своей награды в отдаленной перспективе. Они полагаются на своего непосредственного начальника больше, чем на кого-либо еще, и ждут, что именно он будет удовлетворять их базовые потребности и ожидания от работы, а также справляться с проблемами, которые возникают. Они хотят знать: «Что вообще происходит вокруг? Чего хотят от меня? Что я получу за свой упорный труд уже сегодня?» Начальник — главная точка контакта, но, помимо этого, именно от него зависит ваше впечатление от работы. И на этот счет есть

распространенная точка зрения, подкрепленная научными данными. Одно исследование за другим показывают, что первый по важности фактор, определяющий уровень производительности труда, коллективный дух и отсутствие текучки сотрудников — это качество отношений между ними и их непосредственным начальником.

Так чего же ищут подчиненные в своем боссе? 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. Им нужен начальник, не следящий за происходящим и игнорирующий проблемы с производительностью. Низкорезультативные сотрудники хотят такого руководителя, который не будет говорить им, что и как делать, не выскажет своих ожиданий от каждого их шага. Они жаждут, чтобы их оставили в покое и дали возможность получать ту же зарплату, что и остальные, вне зависимости от качества их работы. Низкорезультативные сотрудники извлекают из неэффективного управления самую большую пользу. Они притягиваются к менеджерам, склонным к такому стилю руководства, подобно паразитам.

С другой стороны, 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. Высокопродуктивные сотрудники хотят иметь руководителя, который избавит их от низкорезультативных коллег. Они всегда

стремятся работать с сильными менеджерами, помогающими им добиться успеха и тем самым получить от работы то, в чем они нуждаются и чего хотят. Активные и вовлеченные начальники притягивают высокопродуктивных сотрудников как магнит.

А что насчет подавляющего большинства сотрудников, уровень производительности которых оказывается где-то посередине между высоким и низким? Вы получите от них столько, сколько вложите: их энергия будет пропорциональна тому, сколько умений, времени и энергии вы инвестируете в управление ими. Если вы склонны не вмешиваться в дела и обращаться со всеми одинаково, это значит, что вы относитесь ко всем своим сотрудникам как к низкорезультативным. Вас затянет в воронку неэффективного управления. Вы окружите себя все большим числом низкорезультативных сотрудников, желающих «работать на вас». Если же вы сильны и вовлечены в работу, значит, относитесь к сотрудникам как к высокопродуктивным. Вы будете направлять их движение по спирали, устремленной вверх. И тогда у вашей двери выстроится очередь высокопродуктивных людей.

Все сводится к простым вопросам. Каких сотрудников вы хотите привлечь? Начальником какого типа вы желаете стать?

Будьте руководителем, способным сказать: «Отличные новости, теперь я босс! Я считаю это своей священной обязанностью. У меня для вас хорошая новость! Я собираюсь убедиться, что все здесь идет как надо. Я помогу своим сотрудникам работать ежедневно как можно быстрее и лучше. Я буду настраивать их на успех на каждом этапе. Я стану регулярно говорить о своих ожиданиях. Я обещаю помогать в планировании. Я буду работать вместе с ними над уточнением целей. Я собираюсь помогать им разбивать длинные дедлайны на несколько коротких

конкретных шагов с четкой оценкой результатов. Я изучу стандартные операционные процедуры и внедрю систему напоминаний. Я буду использовать контрольные списки и другие инструменты. Я помогу подчиненным отслеживать все, что и как они делают. Я научу их наблюдать, измерять и документировать свои действия. Я помогу решать проблемы по мере возникновения, что позволит не допускать их превращения в большие и важные. Я помогу искать обходные пути, избегать ловушек и следовать наиболее передовым из имеющихся методик. Рассчитывайте на меня. Если вам что-то потребуется, я помогу вам это получить. А если вы чего-то хотите, я окажу содействие».

Все, что вы прочтете дальше в этой книге, нацелено на то, чтобы помочь вам преодолеть влияние мифов и справиться с основными проблемами, сильно усложняющими работу менеджера в наши дни. Да, это непросто. Но сделайте первый шаг.

Быть начальником — это нормально. Станьте лучшим!

ГЛАВА 2

Привыкайте управлять каждый день

По указанию начальника вы работаете на большом проекте. Вы на несколько дней баррикадируетесь в кабинете в попытке успеть сделать все в срок. Однако в этом нет ничего особенного. Ваши сотрудники знают, что вы невероятно заняты. Вы руководите этой командой из шестнадцати человек в течение нескольких лет. Они знают, как делать свою работу, поэтому вы оставляете многое на их усмотрение до тех пор, пока что-то не начинает идти не так. К сожалению, что-то все время идет не так. Сегодня кризис вынуждает вас выбраться из уютного кабинета и стараться решить проблемы как можно быстрее, чтобы оперативно вернуться к «настоящей работе». Однако преодоление трудностей занимает у вас основную часть дня. Ко времени, когда вы, наконец, возвращаетесь в свой кабинет, вы уже серьезно отстаєте от графика.

И если эта картина кажется вам знакомой, то знайте, что вы не одиноки. Большинство менеджеров настолько заняты «настоящей работой», что часто воспринимают

свои обязанности в сфере менеджмента как дополнительное бремя. Они избегают ежедневного управления точно так же, как многие люди отлынивают от ежедневных занятий физкультурой.

Они начинают управлять, когда это превращается в абсолютную необходимость. В результате начальники и их сотрудники теряют форму, и регулярно появляются неожиданные проблемы. Когда трудности выходят из-под контроля, эти менеджеры уже не могут уклоняться от ответственности и начинают действовать. Однако к этому моменту им предстоит решать куда более сложную задачу. Получается, что они пытаются пробежать пятнадцатикилометровую дистанцию в тот момент, когда находятся в самой плохой форме.

Я называю это явление — управление, когда уклониться от него невозможно — менеджментом по особому случаю. Большинство этих особых случаев — это большие проблемы, требующие решения, однако существуют и примеры иного рода: поручение сотруднику нового проекта, необходимость донесения информации о существенных изменениях до команды или признание серьезного успеха. При отсутствии «особого случая» многие менеджеры просто воздерживаются от управления.

Единственная альтернатива менеджменту по особому случаю заключается в формировании привычки к ежедневному управлению.

Первый человек, которым вы должны управлять ежедневно, — это вы сами

Если бы вы были в плохой физической форме, то отправились бы на соревнование по бегу на пятнадцать километров? Нет. Прежде всего вы начали бы тренироваться.

Сначала вы проходили бы каждый день определенную дистанцию. После нескольких недель вы начинаете ходить быстрее и на большие расстояния, набирая силу. Со временем вы переходите к легкому бегу и только потом становитесь достаточно сильным для того, чтобы пробежать большую дистанцию.

Эффективный менеджмент чем-то напоминает поддержание хорошей физической формы: самое сложное — превратить это в повседневную привычку, вне зависимости от того, какие препятствия встают перед вами. Поэтому перестаньте искать оправдания, чтобы сбежать от ответственности. Постоянно помните о подлинных приоритетах. Заставьте себя заниматься этим каждый день, как если бы от этого зависело ваше здоровье.

Начните с одного часа в день, посвященного только управлению. В течение этого часа не занимайтесь «пожаротушением». Используйте его для менеджмента с прицелом на будущее, пока что-то само по себе не пошло хорошо, плохо или нормально. Этот час в день позволит вам оставаться в форме, подобно ежедневной прогулке.

Что, если у вас нет достаточного 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 вы думаете, что вам не хватает навыков менеджера? Практикуйтесь, пока ситуация не улучшится.

Что, если это создает для вас дискомфорт? Живите с ним, чем больше вы будете заниматься управлением, тем комфортнее станете себя чувствовать.

Первые шаги к эффективному менеджменту требуют дисциплины и мужества. Новое поведение, пусть даже обремененное во благо, часто кажется дискомфортным до тех пор, пока не превратится в привычку. Вполне вероятно, что вы будете жалеть об утрате некоторых из своих старых

и удобных привычек, своей прежней роли в рабочей среде и отношениях с коллегами. Переходный период будет сложным и болезненным. Однако если вы все сделаете правильно, эта боль окажется полезной. Как и неприятные ощущения после физических упражнений, она делает вас сильнее. После того как вы разовьете у себя более эффективные менеджерские привычки, вам все равно придется иметь дело с неожиданными проблемами, однако это будут совсем не те трудности, которых можно было избежать. Вам придется сталкиваться со сложными задачами в процессе управления сотрудниками, иначе говоря, вам придется время от времени пробегать пятнадцатикилометровую дистанцию. Однако вы будете в настолько хорошей форме, что сможете справиться с проблемами эффективно и уверенно.

Да, это будет непросто, однако это работает: мужество, дисциплина и один час в день.

Второй человек, которым вы должны управлять ежедневно, — это все остальные

В идеальном мире вы могли бы каждый день общаться с каждым сотрудником по отдельности, изучив результаты его работы и настроив его на успех.

Некоторые менеджеры предпочитают общие встречи ежедневному общению один на один, однако они не могут служить полноценной заменой личным встречам. 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. Начальники

часто чувствуют себя более комфортно, когда делятся плохими новостями или обратной связью со всей командой, а не разговаривают с людьми с глазу на глаз. Проблема в том, что неприятные новости или обратная связь часто направлены лишь на одного или двух людей из всех собравшихся.

Поэтому остальная часть команды испытывает смятение и даже чувствует себя оскорбленной. Но при этом те самые люди, которыми вы пытаетесь «управлять» подобным образом, не всегда понимают, что вы обращаетесь именно к ним! Менеджеры постоянно рассказывают мне об общих встречах, где они планировали пролить свет на поведение одного из сотрудников, который постоянно опаздывает на работу и делает большие перерывы. Начальник говорит на такой встрече: «Мы должны прекратить практику опозданий на работу. И нам нужно перестать делать столь долгие перерывы. Помните, что у вас есть два десятиминутных перерыва, а десять минут значат именно десять минут». Большинство сотрудников слушают это в недоумении: «О чем он говорит? Я прихожу на работу каждый день достаточно рано и даже не всегда успеваю воспользоваться перерывом». А тот самый сотрудник, о котором идет речь, смотрит на часы и думает: «Хватит уже, закругляйся. Мне пора идти на перерыв».

Сделать так, чтобы общение было осмысленным и полезным, гораздо сложнее на общей встрече, на которой вам приходится настраиваться на волну каждого сотрудника. Зачастую такие встречи воспринимаются как формальность и включают в себя многословные обсуждения тем, неизвестных или неинтересных большинству участников. При этом из внимания неминуемо упускаются детали, крайне важные для того или иного сотрудника. Иногда лучшим вариантом становятся спонтанные обсуждения в формате один на один, поскольку результат встречи наглядно показывает их необходимость.

Конечно же, общие встречи имеют право на жизнь в условиях эффективного управления. Они идеальны, когда вам нужно поделиться информацией, уместной для всей команды. И они часто необходимы, когда многие люди работают в условиях взаимозависимости и могут извлечь пользу, слушая рассказы коллег о работе, о проблемах, возникающих по ходу тех или иных проектов, и так далее. Да, у общих встреч есть своя роль. Но не стоит себя обманывать — они коренным образом отличаются от общения один на один.

Как управлять шестнадцатью или шестьюдесятью людьми каждый день?

Сфера управленческого контроля становится все шире, и поэтому большинство менеджеров начинают руководить слишком большим количеством подчиненных и отвечать за них. Вне всякого сомнения, это внесло свой вклад в распространение эпидемии неэффективного управления. Сталкиваясь с необходимостью руководить шестнадцатью, шестьюдесятью или бóльшим количеством сотрудников, менеджеры разочаровываются и сдаются. Они говорят мне: «Как я могу успеть пообщаться с глазу на глаз со всеми, каждый день и в течение всего одного часа?!» Они предпочитают отсиживаться в кабинетах, заниматься бумажной работой и воздерживаться от какого-то другого управления. Не приходится удивляться, что менеджмент по особому случаю распространен настолько широко.

Прячась в своем кабинете, вы создаете вакуум власти в повседневном управлении. После этого вы столкнетесь с тем, что я называю проблемой неформального лидерства.

Появятся другие желающие заполнить созданный вами вакуум. Часто такими вожаками становятся люди, имеющие хорошие отношения с другими сотрудниками или обладающие определенной харизмой. Иногда они используют свой авторитет и влияние в исключительно личных интересах, что оказывается разрушительным для команды. Они вносят сумятицу в работу. Иногда эти люди создают группировки, преследуют несогласных с ними и распространяют слухи. Достаточно часто это довольно посредственные сотрудники, верящие в свою исключительно высокую результативность. Они предлагают коллегам вектор движения и поддержку, однако часто ведут их в неверном направлении.

Есть ли у вас вертикаль управления?

Итак, проверка реальностью. Действительно ли вы управляете коллективом из шестнадцати, шестидесяти или любого другого количества человек, подчиняющихся непосредственно вам? Или же у вас есть некая иерархическая цепочка, или вертикаль управления, то есть менеджеры, супервайзеры или лидеры команд, в обязанности которых входит управление другими сотрудниками в вашей группе?

Если у вас есть вертикаль управления, то вы должны эффективно ее использовать. Сделайте привычкой ежедневное общение с этими супервайзерами или лидерами команд. Сконцентрируйтесь на том, чтобы помочь им играть нужную для вас роль. Научите их, как заниматься управлением постоянно. Следите за тем, что именно они делают. Если вы упорно работаете над тем, чтобы стать отличным начальником, то и им нужно делать то же самое.

Если вертикали управления нет, то вам стоит подумать о ее создании. В большинстве случаев стоит избегать выстраивания ненужных уровней управления, но если у вас в подчинении есть шестнадцать или шестьдесят человек, то вы просто не можете позволить себе быть единственным лидером в команде. Воспитывайте и развивайте высокопродуктивных сотрудников, находящихся рядом с вами, разделяющих ваши приоритеты и помогающих вам сохранять концентрацию команды на выполнении ее задач. Развитие новых лидеров, пусть даже неформальных, поможет вам расширить сферу своего влияния. Вы сможете использовать этих людей как менеджеров каких-либо проектов и делегировать им свои полномочия в моменты, когда сами недоступны. Однако не пытайтесь отдать им все управленческие обязанности (формальные или неформальные) до тех пор, пока вы не готовы сконцентрироваться на этом человеке и лично следить за тем, как он руководит людьми.

Вы должны делать выбор каждый день

Вне зависимости от количества людей, которыми вы обязаны управлять, вы должны каждый день принимать решения, как потратить выделенное на менеджмент время.

Одна очень эффективная женщина-менеджер, работающая в больнице, рассказала, как она справляется с проблемой выбора: «У меня есть тридцать две медсестры, отвечающие непосредственно передо мной и другими участниками иерархической цепочки. Двенадцать из них регулярно работают в смены, когда меня нет, а еще четверо находятся в другом корпусе, расположенном в тридцати километрах отсюда. Поэтому мне каждый день приходится выбирать». Как же она это делает? Вот что

рассказывает менеджер: «Я каждый день концентрируюсь на общении с четырьмя или пятью сестрами. Некоторым нужно больше моего времени, чем остальным. Однако эти встречи занимают не более пятнадцати минут, и в нужное время сестры всегда стоят рядом со мной с блокнотом, готовые сделать заметки. С одной или двумя из них я должна встречаться каждый день, однако чаще всего я общаюсь с сестрами лишь раз в неделю или даже в две. В таком темпе я могу часто встречаться практически с каждой из них. Никто не ждет общения дольше, чем две недели».

Что насчет медсестер, работающих в другие смены? Ответ прост: «Иногда я пользуюсь телефоном или электронной почтой. Иногда мы оставляем друг для друга записки. Также я обязательно провожу какое-то время рядом с ними. Если сестра работает в смену после моей, я задерживаюсь после работы раз в неделю или прошу эту сотрудницу прийти чуть раньше, чтобы мы могли поговорить. Если же сестра работает в смену перед моей, я прошу ее немного подождать, пока я приду, или сама прихожу на работу немного раньше. Если же она работает ночью, а я днем, то я время от времени прихожу специально для общения с ней, даже если этого не требуют другие дела».

А вот как происходит общение с медсестрами в другом корпусе: «Я регулярно, не реже раза в неделю, разговариваю с ними по телефону, и никто из нас не вправе пропустить эту „встречу“. Перед каждым звонком я отправляю электронное письмо с таким текстом: „Вот что нам с вами нужно обсудить, пожалуйста, будьте готовы обговорить пункты А, Б, В и Г из моего письма во время нашей беседы“. Затем я звоню. После завершения разговора я отправляю еще одно письмо, в котором пишу: „Вот о чем мы с вами договорились“, и прилагаю к нему список дел. Также я время от времени выезжаю к ним и встречаюсь лично. И мы не тратим время на пустые разговоры, мы используем его

для уточнения взаимных ожиданий и укрепления обратной связи».

Некоторым людям требуется больше внимания, чем другим. Не всегда есть возможность общаться с каждым сотрудником ежедневно. Приходится выбирать. Главное — это не совершать распространенной ошибки и не встречаться с одними и теми же подчиненными раз за разом. 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 никакого смысла делать ваши встречи долгими и сложными. Основная цель в том, чтобы превратить диалоги один на один в рутинную процедуру — короткую, прямолинейную и простую. Как только вы добьетесь такого общения с каждым сотрудником, вам должно хватать для разговора с ним пятнадцати минут. Как и все остальное, это движущаяся цель. Вам придется самостоятельно оценивать, сколько времени нужно проводить с каждым подчиненным в зависимости от особенностей конкретной личности и рода ее занятий.

Что, если дела у кого-то идут не слишком хорошо? Попробуйте в течение какого-то времени встречаться с ним ежедневно. Не допускайте ошибки: не стоит тратить многие часы на болезненное выяснение деталей, обвинения или признания. Сделайте встречи короткими и последовательными. Велики шансы, что дела идут не так из-за того, что ваш сотрудник получает недостаточно указаний или поддержки. Как только вы начнете проводить с ним больше времени за обсуждением деталей его работы, то, скорее всего, сможете найти решение для 90% проблем, а то и вообще не допустить их возникновения.

Что насчет высокопродуктивных сотрудников? Нужно ли тратить даже пятнадцать минут каждый день или

раз в неделю, если все идет хорошо? Возможно, вам стоит устраивать встречи с такими сотрудниками раз в две недели. Однако если вы не станете проводить со своим подчиненным хотя бы этого времени, вы не будете знать, действительно ли дела идут так хорошо, как вы себе представляете. Все, что вы знаете, это то, что на вашем личном радаре или радаре вашего подчиненного не видно никаких проблем. Проведите эти пятнадцать минут за выяснением того, как обстоят дела в реальности, и все ли так хорошо, как вы думаете. Если это действительно так, то вам все равно следует тратить время на общение с подчиненным, чтобы выяснить, как еще можно улучшить то, что он делает, похвалить сотрудника, узнать о его потребностях и удовлетворен ли он работой настолько, чтобы не помышлять об уходе. Да, высокопродуктивными сотрудниками тоже нужно управлять!

Вы очень удивитесь тому, как много можно сделать за пятнадцать минут. Какого бы сотрудника вы ни взяли, у вас всегда найдутся темы, предметному разговору о которых вы еще не уделяли времени. Проведите с подчиненным всего пятнадцать минут, задавая наводящие вопросы о деталях его работы, и вы наверняка услышите то, что вас удивит. У вас найдется что улучшить. Вы будете невероятно рады тому, что вам удалось пообщаться с этим сотрудником. И вы будете с нетерпением ждать следующей встречи, которая должна произойти не позже, чем через две недели!

Уделяя каждому разговору по пятнадцать минут, вы сможете провести четыре встречи в течение часа. Это означает не менее двадцати в неделю. Могу биться об заклад, что это значительно больше, чем вам удавалось прежде. И вот вам несколько подсказок для начала.

— Сфокусируйтесь на четырех или пяти сотрудниках в день.

- Делайте ваши встречи короткими, продолжительностью не более пятнадцати минут.
- Ведите разговоры стоя и с блокнотом в руке, это позволит сделать их быстрыми и сконцентрированными.
- Не допускайте ситуаций, когда сотрудник остается без общения с вами более двух недель.
- Если вы управляете людьми, работающими в другое время, дожидайтесь их или приходите пораньше, чтобы встретиться с ними.
- Если вы управляете людьми, работающими в отдаленных подразделениях, регулярно и последовательно связывайтесь с ними по телефону и электронной почте между встречами один на один.

Эта тактика не всегда удобна. Но вы начальник, и должны знать, что власть всегда причиняет некоторые неудобства.

О чем вам следует говорить?

Общение — одно из базовых действий в менеджменте. Говорите о работе, когда дела идут хорошо, плохо или нормально. Поддерживайте постоянный диалог с каждым сотрудником: «Вот что мне нужно от вас. А что вам нужно от меня?»

Вам придется использовать свой растущий массив знаний о каждом человеке, его задачах и направлениях ответственности, а также общей ситуации. Это позволит вам выбрать правильное направление в ходе каждого разговора. Для каждого человека вы должны выбрать, на чем сконцентрироваться и что говорить. Чем больше вы этим занимаетесь, тем сильнее и рациональнее будут ваши суждения о том, что можно сделать, а чего нельзя, какие

ресурсы необходимы, какие проблемы могут возникнуть, какие ожидания оправданы, какие цели и сроки можно считать достаточно амбициозными и что стоит считать критерием успеха или неудачи.

Регулярно удостоверяйтесь, что перед сотрудником не возникли препятствия, не позволяющие ему работать много, качественно и быстро. Вам следует спросить себя: есть ли трудности, которые мне пока что не удалось выявить? Проблемы, требующие решения? Ресурсы, которые необходимо получить? Имеются ли какие-нибудь неясности в поставленных задачах или установленных целях? Произошло ли что-нибудь с момента последней встречи, о чем мне следует знать? При возникновении у сотрудника вопросов отвечайте на них. Дайте возможность сотруднику высказать свое мнение. Научитесь тому, чему учатся ваши подчиненные, работающие на передовой линии бизнеса. Займитесь вместе с ними разработкой стратегии. Дайте им совет, окажите поддержку, мотивируйте и время от времени вдохновляйте.

Привыкайте управлять каждый день

Я знаю, что вы заняты. Я знаю, что ваше время ограничено. У вас *нет* времени. И могу вам сказать, что в этом случае у вас его нет на то, чтобы *не заниматься менеджментом*.

Занимайтесь управлением каждый день — утром или в любое другое время, подходящее для вас. Сделайте это своей постоянной привычкой, такой же, как зарядка. Используйте на это час каждый день. Начните идти по этому пути, и вы увидите отдачу почти сразу же. Вы начнете набирать форму. Все изменится к лучшему.

Да, у вас могут быть неудачные моменты, дни, недели или даже месяцы. Как бы вы ни пытались, порой вы

упускаете ситуацию из-под контроля. Ваши сотрудники обязательно это заметят. И после выключения из процесса на какое-то время вам будет сложно вновь вернуться к эффективному менеджменту. Вы тоже человек. И что вам нужно делать, если вы вновь попали во власть привычек, связанных с неэффективным управлением? Прежде всего, попытайтесь как можно быстрее вернуться к активной работе. Менеджеры часто допускают одну ошибку: после сложного периода они испытывают настолько сильное чувство вины, что остаются выключенными из процесса дольше, чем следует. Если вы отстранились, выбились из графика и перестали заниматься рутинной, но необходимой работой, то единственное решение заключается в том, чтобы как можно быстрее начать исправлять ситуацию. Нет ничего страшного в том, чтобы признать свои неудачи в разговорах с сотрудниками. Пообещайте действовать лучше.

А затем вернитесь к работе и действительно сделайте ее лучше.

ГЛАВА 3

Научитесь разговаривать как наставник

Вы тратите много времени на беседы с сотрудниками? Вы обсуждаете сотни тем: «Как прошли выходные? Удался ли день рождения сына? Вы видели это телешоу?» Возможно, вы хотите разговаривать с сотрудниками об их личных делах, чтобы выстроить с ними более тесные связи. Однако этот подход мешает управленческим отношениям. Когда обсуждение начинает касаться рабочих вопросов, вы не всегда можете в полной мере воспользоваться своей властью. Если у вас есть сложное поручение, вам порой приходится давить на сотрудника. И в такой ситуации вы внезапно меняете тон и начинаете серьезно, торопливо, а порой и слишком эмоционально говорить с ним о работе. И в этот момент сотрудник вполне может сказать что-то вроде: «Эй, а я думал, мы друзья?!» И о прежнем взаимопонимании можно забыть.

Я называю это доктор Джекилл и мистер Хайд. Если вы выстраиваете отношения с сотрудниками, общаясь

с ними о личном, как близкие друзья, то в ситуациях, когда разговор становится серьезным, а это происходит всегда, рано или поздно, вы должны принять на себя совершенно иную роль. Вы превращаетесь из мистера Закадычного Друга в мистера Начальника-Придурка и остаетесь в этой роли, пока не исчезнет проблема и вы не получите шанс вновь вернуться к роли мистера Друга. Только вот мистер Друг уже начинает казаться фальшивкой, а мистеру Начальнику придется бороться за свои права.

Говорите о работе

Если вы хотите быть для своих сотрудников мистером Другом, то можете выпить с ними пива вечером. Однако *на работе* вы должны быть боссом. Ваша роль в том, чтобы сохранять общую сосредоточенность на труде и помогать каждому показывать наилучшие результаты каждый день. Хорошая новость в том, что лучший способ выстроить взаимопонимание со своими сотрудниками — это действительно говорить с ними о работе. Это то общее, что у вас есть. В сущности, в работе и кроется причина того, почему у вас вообще есть какие-либо отношения. Когда вы налаживаете контакт, разговаривая о совместной деятельности, то снижаете вероятность конфликта и в то же самое время создаете отношения, которые переживут конфликт в случае его возникновения. Поэтому 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. Говорите о работе. И все будет значительно лучше.

Как разговаривают самые эффективные менеджеры?

Многие менеджеры говорят мне: «Я не прирожденный лидер. Я ...» (Вы можете сами вписать недостающее, например бухгалтер, инженер, врач и так далее.) Они заявляют: «Мне не очень-то нравится процесс управления. Он предполагает слишком много непростых разговоров». На самом деле эти менеджеры дают понять, что они не знают, как эффективно говорить с сотрудниками о работе.

Лишь единицы обладают особым типом харизмы, заразной страстью и энтузиазмом, которые вдохновляют и мотивируют людей. А что все остальные? Возможно, вам не удастся развить харизму, однако вы вполне можете научиться разговаривать о работе прямо и эффективно. Вы можете научиться говорить правильные слова своим сотрудникам в правильное время и правильным образом.

Самые эффективные менеджеры используют особый метод общения. Они принимают особые позы, манеру поведения и тон. Они могут быть одновременно властными и отзывчивыми, требовательными и поддерживающими, дисциплинированными и терпеливыми. Это не стиль мистера Друга или мистера Начальника, а скорее что-то среднее. Этот особый способ общения во многом похож на наставничество по повышению производительности.

«Я никогда не был особенно хорошим наставником, — порой говорят мне менеджеры, — поэтому я не знаю, на что это похоже». Что ж, я могу описать. Наставник говорит ровным и настойчивым голосом. Он ведет себя методично и вовлеченно. Он исполнен энтузиазма и напористости. Его поведение постоянно направлено на стимулирование концентрации и ответственности.

Попробуйте вспомнить о лучшем начальнике, учителе, вожатом или духовном наставнике, с которым вам доводилось встречаться в жизни. Попытайтесь услышать звук и тон его голоса, вспомнить о примерах его честности и открытости. Поразмышляйте о влиянии, которое он на вас оказал.

Когда я думаю о наставничестве, то сразу вспоминаю Фрэнка Гормана — величайшего из учителей, которых я знал и у которых учился. Все те годы, что мы были знакомы, Фрэнк был сконцентрирован на единственной вещи — карате. Ему повезло иметь особую харизму, страсть и энтузиазм, характеризующие сильных лидеров. Он настоящий мастер, помогающий людям обрести нужную степень концентрации и упорно работать над достижением единственной цели многими часами, даже не помышляя об отдыхе. Как ему это удается?

«Единственное, что имеет значение, это ваши большие пальцы, — мог повторять Фрэнк неделю за неделей. — Сожмите их, крепко надавите ими на ладони, так крепко, чтобы у вас приподнялись сухожилия предплечий». Я покрывался потом, напрягался от физического изнеможения, пытался смотреть прямо перед собой с опущенной челюстью, расправленными плечами, прижатыми локтями, прямой спиной, ногами, плотно вдавленными в пол. А Фрэнк Горман то кричал, то шептал мне на ухо: «Большие пальцы, сожми большие пальцы, это единственное, что сейчас важно».

В другой день единственным, что имело значение, становилось что-то иное: мои глаза, челюсть, плечи и так далее. Наконец несколько лет назад я спросил: «Каким образом мои большие пальцы могут быть единственным, что важно в карате? Как можно чему-то научиться, когда единственно важная вещь постоянно меняется. Каждый

раз это что-то новое!» Фрэнк улыбнулся и ответил: «Никто не может научиться карате за день или год. Все, что у нас есть, — это сегодня. Чему я могу научить тебя прямо сейчас? На чем ты можешь сконцентрироваться в этот самый момент? Что способен улучшить в это мгновение? Единственное, что имеет значение, — это то, что *мы делаем здесь и сейчас*».

Главное, что я узнал от Фрэнка, это то, что непреклонная сила вашего настойчивого голоса просто не оставляет человеку, для которого вы стали наставником, никакого другого выбора, кроме как сфокусироваться на том, что он делает прямо сейчас. Для тех, кто стал подопечным в такой ситуации, требования могут оказаться очень серьезными, однако отдача от усилий будет огромной. Когда вы нацеливаете людей на успех подобным образом, то единственный вариант действий для них — погрузиться в свою работу, ведь вы в отличие от большинства людей в их жизни требуете от них стать лучшими. Вы напоминаете им о необходимости сосредоточения на каждой детали. Вы помогаете им в улучшении одного навыка за другим. Сосредоточиваясь на развитии умения, они учатся концентрироваться. Они получают «черные пояса» во всем, чем занимаются. И, возможно, спустя многие годы после того как они перестанут работать на вас, они все равно будут продолжать слышать ваш голос: «Единственное, что имеет значение, — это то, что мы делаем прямо сейчас».

Очевидно, что некоторые люди обладают бóльшим талантом наставничества, чем другие. Однако любой человек в силах перенять манеру общения, свойственную наставнику, тренеру, учителю. Стоит ли вам имитировать кого-то из вашего собственного прошлого? Да. Просто попробуйте. Это отличная отправная точка. Со временем вы изобретете свой собственный стиль.

Вы не должны бегать по офису с криками «ура»

Иногда менеджеры беспокоятся, что если они будут говорить с подчиненными как наставники, то покажутся им неискренними, а слова будут звучать неестественно. Как выразился один высший руководитель компании — производителя программных продуктов: «Я не буду бегать по офису с криками „ура“. Я не наставник».

Однако наставничество имеет мало общего с подобными криками. И вот хорошая новость: по-настоящему эффективное наставничество просто не может быть неестественным. Это всегда искренний процесс. И порой он оказывается настолько искренним, что вы даже не осознаёте, что занимаетесь именно наставничеством.

Примерно так я ответил этому менеджеру. Затем я попросил его вспомнить самые удачные примеры собственного управленческого общения за всю его карьеру. Когда он начал описывать свои успехи в менеджменте, на его лице появилась улыбка. И знаете что? Его истории были прекрасными примерами работы наставника. Он сказал: «Я думал о каждом человеке как о личности. Кто он такой, что он думает? Я пытался сконцентрироваться на работе и ее результатах, а не на человеке. Я очень тщательно подбирал слова. Я хотел максимально точно понять, что я уже знаю, а что нет. Я задавал вопросы, однако, помимо этого, подталкивал человека к конкретным следующим шагам. Мы находились ровно в середине работы над проектом, поэтому я уделил особое время тому, чтобы рассказать, что сделано правильно, а что пошло не так. Затем мы разработали детальный план следующих действий, и я продолжал следить за их исполнением, пока все они не были пройдены».

Вот как именно должен разговаривать наставник:

- настройтесь на человека, для которого вы стали наставником;
- сконцентрируйтесь на конкретных примерах его работы;
- описывайте работу и результаты сотрудника искренне и наглядно;
- сформулируйте следующие конкретные шаги.

Не ждите появления проблем, чтобы заняться наставничеством

Довольно быстро в самом начале нашей работы с менеджерами мы поняли, что некоторые начальники могут считаться настоящими мастерами наставничества, однако многим оно не особенно удается. Тем не менее нам стало понятно, что, когда дело начинает касаться управления людьми, именно разговоры в наставнической манере могут приводить к реальным действиям.

Беда в том, что большинство менеджеров начинают заниматься наставничеством лишь тогда, когда они сталкиваются с постоянными трудностями типа срыва дедлайнов и плохого качества работы или неправильным поведением, например недоброжелательным отношением к клиентам или коллегам. Только тогда, когда руководители понимают, что проблема не исчезает, они решают пригласить сотрудника в свой кабинет и заняться поучениями: «Я вижу, что с вашей производительностью не все в порядке, и нам нужно некоторое время поработать над исправлением этого».

К этому моменту у участников диалога уже могут появиться неприятные ощущения. Менеджер начинает спрашивать сотрудника: «В чем проблема?!», а тот, слушая его, думает: «Почему он не поговорил со мной об этом раньше?» Зачастую следующий шаг менеджера ограничивается словами: «Больше так не делайте». И это работает, но лишь до тех пор, пока проблема не возникнет снова. Не забудьте, что если трудности носят постоянный характер, то, вероятно, это вызвано тем, что сотрудник либо не знает, что нужно сделать для исправления ситуации, либо находится под властью одной или нескольких вредных привычек, заставляющих проблему возвращаться.

А когда проблема возвращается, заниматься наставничеством становится слишком поздно. Правильнее всего делать это заранее, чтобы успеть настроить сотрудника на успех. К примеру, если у вас есть подчиненный, который хронически срывает дедлайны, не ждите, когда это случится в следующий раз. Займитесь наставничеством сразу же после того, как установите первый дедлайн. Помогите сотруднику установить промежуточные сроки, а затем на каждом этапе пути помогайте ему с созданием плана их соблюдения. Чаще общайтесь с сотрудником. Заранее проговорите, что и как будет происходить в момент завершения работы. Если вы будете поступать таким образом, то в 99% случаев этот человек будет сдавать свою работу в срок.

Прекратите заниматься наставлениями, когда проблемы уже появились, делайте это, когда у сотрудников все отлично или хотя бы просто хорошо. Будьте наставником на каждом этапе работы своих подчиненных и помогайте им развить хорошие привычки, чтобы лишить их шанса выработать плохие.

Добивайтесь необыкновенных результатов от обыкновенных людей

За годы карьеры мне посчастливилось работать со многими офицерами вооруженных сил США. Одна из самых потрясающих вещей в армии связана с ее способностью превращать огромное количество молодых и сравнительно неопытных людей в невероятно эффективных руководителей. Возьмем, к примеру, морскую пехоту. В этих войсках соотношение офицеров к рядовым составляет один к девяти, и морские пехотинцы вынуждены во многом зависеть от временных лидеров из собственных рядов. В любой момент один из восьми должен быть готов взять на себя ответственность и встать во главе огневой группы из трех товарищей. Армия успешно превращает обыкновенных девятнадцатилетних парней в эффективных лидеров. Как это получается?

Новобранцев очень жестко и агрессивно тренируют. Каждый день с утра до вечера в течение тринадцати недель в тренировочном лагере новичкам говорят, что именно и как делать, каждый их шаг отслеживается, оценивается и документируется. Проблемы не игнорируются, а любая даже незначительная награда должна быть заслужена упорным трудом. Но и после завершения первого периода обучения это агрессивное, тщательное и вдумчивое наставничество морских пехотинцев продолжается ежедневно.

Когда дело касается подготовки новых лидеров, корпус морской пехоты, как и всегда, действует с невероятной методичностью. Морские пехотинцы осваивают методики наставничества. Они учатся настраиваться на волну каждого солдата, постоянно обсуждать с ним его деятельность и пошагово инструктировать его, чтобы задачи

выполнялись лучше. Новый лидер принимает на себя полную ответственность за команду. Он в точности знает, кто, где, почему, когда и как занимается тем или иным делом. Он совершенно четко высказывает свои ожидания. Он отслеживает, измеряет и документирует результаты своих подчиненных. Он решает проблемы по мере возникновения. Лидер команды заботится о своих пехотинцах. В результате обычный девятнадцатилетний парень зачастую оказывается лучшим менеджером, чем многие руководители с десятками лет профессионального опыта.

«Мы должны получать необыкновенные результаты от обыкновенных людей, — рассказывал мне офицер морской пехоты. — И единственный способ сделать это заключается в том, чтобы выжимать эти результаты из каждого человека каждый день путем неустанной и активной лидерской работы на каждом уровне иерархической лестницы».

Морские пехотинцы называют это неустанным и активным лидерством. Я называю это наставничеством. Научитесь разговаривать как наставник и выжимайте необыкновенные результаты из каждого обыкновенного сотрудника.

ГЛАВА 4

Занимайтесь каждым сотрудником по очереди

Вы сидите за столом на ежемесячной встрече своей команды и внимательно смотрите на пришедших. Удивительно, насколько все они разные. Сэм — творческая личность. У Мэри аналитический склад ума. Джо легок на подъем. Крис застенчив. Гарольд очень профессионален, но легко отвлекается. Боб исполнен энтузиазма, но неопытен. Рита умеет концентрироваться, но не всегда на правильных вещах. Хуанита — перфекционист, и завершение любой задачи может занимать у нее вечность. Каждый из сотрудников по очереди рассказывает о своей работе, а вы внимательно их слушаете, поскольку совсем скоро вам предстоит заниматься их ежегодной оценкой. У основной части команды все в порядке. Мэри и Джо, как обычно, делают все правильно. А вот у Криса и Гарольда есть проблемы.

Каждый сотрудник уникален, однако большинство менеджеров используют примерно одинаковый подход к управлению ими. Какую бы методику они ни использовали: еженедельные отчеты, ежемесячные встречи

команды или ежегодная оценка, — они редко учитывают особенности оцениваемых сотрудников. Оценка основывается на принятых в организации методиках и собственном стиле менеджера. Такую ситуацию я называю безразмерным менеджментом. Как бы ни выглядел этот безразмерный подход в каждом конкретном случае, он хорошо работает для одних сотрудников и плохо для других. Те, кто в него вписываются, кажутся высокопродуктивными сотрудниками, а остальные — низкорезультативными. Вместо того чтобы нацеливать каждого сотрудника на успех, начальник управляет всеми одинаково, вне зависимости от потребностей, а там уж как повезет.

Но будете ли вы ухаживать за своим автомобилем так же, как за тостером? Разумеется, нет, вы будете подстраивать свои действия под особенности того или иного устройства. Так почему бы не наладить такой подход к управлению, учитывая, что лучше всего подходит для каждого сотрудника? Все люди разные. С этим придется смириться.

Определите, что подходит для каждого сотрудника

Каждый из ваших сотрудников приходит на работу с неодинаковыми способностями и навыками, разным прошлым, типом личности, стилем работы, умением общаться, рабочими привычками и уровнем мотивации. Некоторым из них нужно больше указаний, чем другим. Один нуждается в постоянном перечислении деталей, а другой помнит их наизусть. Один реагирует лучше, если вы задаете ему вопросы, а другой предпочитает, чтобы вы сами сказали ему все, что необходимо. Кому-то нужно много напоминаний, а кому-то достаточно одного в неделю. Единственный

способ справиться с невероятным разнообразием ваших сотрудников заключается в том, чтобы выяснить, что подходит для каждого из них, а затем соответствующим образом адаптировать свой стиль менеджмента.

Настройте свой стиль управления

Я не предлагаю вам исполнять прихоти каждого сотрудника. Однако прихоти — это не всегда плохо. Если вы знаете особенности сотрудника, то можете сказать, чего он хочет и как воспользоваться этим в ваших интересах. Предлагаю ли я нянчиться с подчиненными? Нет. Тем не менее если сотрудник хочет, чтобы вы держали его за ручку на работе и кормили поручениями с ложечки, то вам нужно это знать. В конечном итоге вам придется решить для себя, хотите ли вы делать это, но не стоит притворяться, что ваш подчиненный в этом не нуждается. И, наконец, я не предлагаю вам спрашивать у каждого, каким именно образом он хочет, чтобы им руководили. То, чего может хотеть от вас сотрудник, не всегда совпадает с тем, в чем он нуждается. К примеру, попробуйте спросить упрямого, но низкорезультативного подчиненного, хочет ли он получать обратную связь от вас по результатам его работы. Вполне вероятно, что он скажет: «Обратная связь? Спасибо, это не для меня». Часто сотрудники полагают, что знают, чего хотят от вас, однако в реальности они начинают понимать это только тогда, когда получают что-то, и оно сработает.

Единственный способ понять, что подходит для каждого сотрудника, это заняться управлением. И путь к пониманию лежит в общении один на один. Как только вы начнете индивидуально встречаться со всеми подчиненными, различия между вашими сотрудниками ментально станут очевидными. Разговаривая с каждым

лицом к лицу, попытайтесь настроиться на него и адаптировать свой подход примерно так же, как вы настраиваете нужную волну на радиоприемнике. Обратите внимание, как именно вы меняете свой подход. Посмотрите, как это влияет на изменения в каждом человеке и результативность его работы. И помните, что вам придется заниматься такими корректировками постоянно, поскольку людям свойственно меняться и расти со временем.

Лучший способ заниматься тонкой настройкой своего подхода к каждому человеку — это постоянно задавать себе шесть ключевых вопросов о каждом сотруднике.

- Как я могу охарактеризовать этого сотрудника?
- Почему мне нужно управлять этим человеком?
- О чем мне нужно говорить с этим человеком?
- Как мне следует разговаривать с этим человеком?
- Где мне следует разговаривать с этим человеком?
- Когда мне следует разговаривать с этим человеком?

В совокупности эти шесть вопросов составляют один из самых мощных из известных мне инструментов менеджмента. Я называю его объективом тонкой настройки. Начав постоянно задавать эти вопросы и искать на них ответы, вы неминуемо займетесь налаживанием индивидуального подхода к каждому сотруднику. Начните спрашивать и отвечать, и вы поймете, что я имею в виду.

Как я могу охарактеризовать этого сотрудника?

Не волнуйтесь. Вам не придется спрашивать себя, о чем этот человек думает и в чем заключается его внутренняя мотивация. На самом деле вам даже не стоит пытаться этого делать. У вас нет достаточной квалификации, особенно если вы

не учились на психолога или не обладаете развитым шестым чувством. Сконцентрируйтесь на том, что этот сотрудник «приносит» на работу. Этого будет вполне достаточно.

Оцените основные сильные и слабые стороны этого человека как сотрудника. Изучите его задачи и сферу ответственности. В чем заключается работа, которую он делает? Вспомните рекорд его производительности. Можно ли считать его высокорезультативным сотрудником, средним или низкорезультативным? Продуктивен ли он? Можно ли назвать его энергичным? Подумайте о его карьерном прошлом и возможном будущем. Как долго он работает в вашей компании? Как долго он еще может в ней оставаться? Подумайте о его социальной роли на работе. Насколько велик уровень его энергии? Можно считать его энтузиастом или скептиком? Нравится ли он другим? Болтлив ли он? Насколько сильно уважают его коллеги?

Часто менеджеры спрашивают меня: «Как много мне нужно знать о происходящем в личной жизни сотрудника?» Мой ответ: достаточно много, чтобы вести себя вежливо. Полезно знать, что у сотрудника двое детей. Ему будет приятно, если вы хотя бы примерно помните их возраст. Еще приятнее ему будет, если вы помните их имена. Однако вам точно не надо стараться удерживать в памяти их дни рождения или хранить их фотографии в своем бумажнике.

Вы должны понимать, какое влияние оказывает личная жизнь сотрудника на его работу. Влияет ли она на график, уровень энергии, степень концентрации и так далее. Многие сотрудники оставляют свои личные проблемы дома. Однако так поступают далеко не все.

Не так давно я давал обратную связь руководителю гостиничной компании после того, как целый день обучал группу подчиненных ей менеджеров. Она сразу же спросила меня, что я думаю о начальнике административно-хозяйственного отдела, женщине двадцати с лишним лет,

которая не особенно хорошо проявила себя во время моего семинара (назовем ее Элис). Как глава подразделения она должна была отвечать за команду из восьми менеджеров.

Я видел, что в течение всех восьми часов семинара Элис была полностью выключена из процесса. Она почти не участвовала в работе. А когда приходилось общаться с другими, она говорила достаточно тихо, бессвязно и нелогично, а еще часто выходила. Что я мог сказать об Элис? «Если она ведет себя на работе так же, как на семинаре, — сказал я, — то я бы сильно беспокоился о судьбе ее подразделения». В этот момент моя собеседница сказала, что у Элис серьезные семейные проблемы. Эти трудности, по всей видимости, возникали с определенной периодичностью. Когда проблемы решались, Элис была одной из лучших сотрудниц и вела себя как достаточно добросовестный менеджер. Однако когда они возвращались, Элис менялась. Она поздно приходила на работу, рано уходила и могла даже исчезнуть на несколько часов в разгар рабочего дня. Она постоянно отвлекалась, вяло реагировала и едва могла общаться.

«Я удивляюсь, как она вообще смогла досидеть до конца вашего семинара, — сказала мне начальница Элис. — Нам всем ее очень жалко. Пару лет назад я помогла ей проконсультироваться по этому поводу, и она была мне очень благодарна за это. На какое-то время дела улучшились, а затем все стало еще хуже. Потом чуть лучше, а теперь снова плохо. Это продолжалось годами. Затем я сказала себе: „Меня не касается, чем занимается Элис в своей личной жизни. Я не могу уволить ее только потому, что у нее дома проблемы, правильно?“»

Этот довольно сложный вопрос стоит перефразировать, и тогда ответ на него станет для нас более понятным. Вопрос не в том, есть ли у сотрудника проблемы дома, а скорее, как ведет себя этот человек на работе. Элис

была достаточно непоследовательна в своей деятельности. У нее были заметны черты и высокопродуктивного, и низкопродуктивного сотрудника. Что могла сделать в такой ситуации ее начальница? Я предположил, что один из вариантов — это попробовать управлять Элис как высокопродуктивным сотрудником, когда она находится в хорошей форме, и как низкопродуктивным, когда у нее возникают проблемы. Управление работой Элис в периоды возникновения проблем могло потребовать огромных усилий, и, возможно, что ее начальница просто не смогла бы руководить Элис так, чтобы вывести ее на тот уровень, которого ждут в компании, особенно учитывая, что Элис и сама менеджер. В конечном счете руководитель поняла, что она просто не может работать с менеджером, результаты деятельности которого нестабильны и столь зависимы от домашних проблем. На следующий день она приняла решение уволить Элис, но не потому, что у той были сложности в личной жизни, а из-за того, кем она была на работе.

Возможно, вы думаете, что случай Элис нетипичен. Но скажу вам, что вы можете считать нетипичным *каждого* сотрудника. Если вы не знаете, что именно делает каждого из ваших подчиненным особенным, то вам лучше в этом разобраться. Постоянно спрашивайте себя, каков этот человек в роли сотрудника.

- Оцените основные сильные и слабые стороны каждого сотрудника.
- Оцените роль, которую играет каждый подчиненный на рабочем месте.
- Выясните, как влияет домашняя ситуация каждого сотрудника на его работу.
- Управляйте той личностью, которую сотрудник «приносит» на работу.

Почему мне нужно управлять этим человеком?

Ключ к ответу на этот вопрос лежит в четком понимании ваших целей при управлении каждым сотрудником и того, что вам от него нужно. Вы хотите, чтобы он работал больше? Лучше? Быстрее? Вы хотите, чтобы он изменил что-то в своем поведении? Некоторые люди вообще не будут работать, если вы не будете каждый день снабжать их списком задач. Другие могут сделать что-то не то, если вы не проговорите с ними во всех деталях, как нужно выполнить работу. А третьи будут делать свои задания вечно, если вы не подскажите им короткий путь.

В чем бы ни крылись причины для управления сотрудниками, не стоит ошибочно думать, что некоторые из них настолько талантливы, умелы и мотивированы, что вам вообще не нужно ими руководить. Даже суперзвезды нуждаются в руководстве. Как и у всех остальных, у них бывают плохие дни. Порой они идут в неправильном направлении, в чем-то ошибаются или недобросовестны. Даже суперзвезды нуждаются в указании направления, поддержке и поощрении. Им нужно ставить сложные задачи и их нужно развивать. Кроме того, суперзвезды часто хотят знать, что кто-то еще наблюдает за их отличной работой и ищет способы наградить за нее.

Иногда менеджеры говорят мне: «Эта суперзвезда не похожа на остальных. Она настолько талантлива, умела и мотивирована, что мне нечего ей предложить». Если это действительно так, то это еще не значит, что человек не нуждается в руководителе. Это лишь значит, что, может быть, вам не стоит быть его начальником. И если это так, то, возможно, вам стоит повысить этого человека в должности или отдать другому боссу, которому есть что ему предложить. Может быть, вам нужно изменить характер ваших отношений так, чтобы вы

стали работать как партнеры. Чаще всего менеджеры имеют в виду следующее: «Этот человек настолько талантлив, умен и мотивирован, что может взять на себя больше ответственности, чем другие. Он может составлять собственные планы по проектам, он много и хорошо работает, он не вызывает проблем, он способен быстро и постоянно учиться, у него отличные навыки межличностного общения, он видит картину в целом, он способен критически осмысливать происходящее и он умеет брать на себя достаточно инициативы, не переступая при этом границ. И что мне с этим делать?»

Вам нужно научиться управлять суперзвездой, поскольку она бросает вам неожиданный вызов. Она заставляет вас вставать на цыпочки или крепко стоять на ногах. Вы должны регулярно проверять, что все идет так, как вы думаете. Вы должны постоянно получать от суперзвезды обратную связь по проектам и направлениям ее ответственности. Вне зависимости от талантов сотрудника, вы должны получать подтверждение того, что работа действительно делается. Но прежде всего вы должны управлять этой суперзвездой, чтобы быть уверенным, что все ее потребности удовлетворены и что она не будет искать другую работу. Не стесняйтесь регулярно спрашивать: «Что вам может от меня понадобиться?» Старайтесь щедро награждать за отличную работу. И считайте, что вам сильно повезло. Помните, что каждый сотрудник нуждается в управлении. Если вы не понимаете, почему вам нужно управлять кем-то из своих сотрудников, то советую вам прояснить для себя следующее.

- Уточните свои цели в отношении каждого человека. Что нужно от него *именно вам*?
- Подумайте, какие проблемы могут возникнуть, если вы не будете управлять этим сотрудником.
- Обращайте на него внимание: причины для управления каждым будут меняться со временем.

О чем мне нужно говорить с этим человеком?

Как только вы разберетесь с тем, почему вы должны управлять сотрудником, вам станет понятнее, о чем нужно с ним общаться.

Разумеется, вы должны говорить с каждым подчиненным о работе. Однако на каких деталях вам следует концентрироваться? Стоит ли вам говорить о масштабной стратегии или скорее обсуждать планы дел на день? Стоит ли вам изучить стандартные процедуры для каждой задачи или поговорить о способах творческого подхода к ним? В итоге то, о чем вы беседуете с любым сотрудником, будет определяться тем, чего вы рассчитываете добиться от него в ближайшем будущем. Если вы хотите, чтобы человек делал больше, то говорите о количестве задач в его списке дел на каждый день. Если вам нужно, чтобы он работал быстрее, говорите о том, сколько времени занимает выполнение каждого дела из списка, и разберитесь, почему некоторые из них требуют так много времени. Если вы хотите расстаться с человеком, то вам не стоит без особой нужды постоянно повторять ему, что дела идут недостаточно хорошо. Если вы хотите, чтобы человек никогда вас не покинул, то говорите о том, счастлив ли он, есть ли у него все, что ему нужно, и хочет ли он чего-то, что пока не получает. Если вы хотите, чтобы человек изменил что-то в своем поведении, то детально обсудите с ним, какие именно поступки вы считаете приемлемыми.

Некоторое время назад один менеджер клиники для слабослышащих рассказал мне о своем подчиненном, назовем его Крис, с которым возникли проблемы. Крис всегда вовремя открывал двери клиники по утрам, отвечал на звонки и работал с пациентами в приемном покое. Однако он не занимался ежедневным разбором и сортировкой

почты, хотя это входило в его обязанности. В результате другим сотрудникам постоянно приходилось копаться в почте, чтобы найти адресованные им письма, а все, что нужно было разложить по папкам, просто лежало на столе Криса. Менеджер сказал мне: «Я своими глазами видел, как Крис использовал совок для того, чтобы собрать конверты, упавшие на пол, и вывалить их на верхушку этой бумажной горы!»

Кроме этого, каждый раз, когда Крису звонили пациенты с вопросом, готовы ли их слуховые аппараты, он мог легко сказать «да» или «нет», однако его ответы были никак не связаны с реальной информацией о готовности слуховых устройств. «Честно говоря, я совершенно не представляю себе, каким образом он выбирает вариант ответа, — сказал мне начальник Криса. — Думаю, что он просто бросает монету. Чаще всего он говорит „нет“, и тогда пациенты просто перезванивают позднее. Реальная проблема возникает, когда он говорит „да“. Примерно в половине случаев он оказывается прав, и я думаю, что чисто случайно. Во второй половине пациенты приходят, чтобы забрать свои слуховые устройства, однако те еще не готовы. Иногда им приходится проехать для этого немалое расстояние, а это пожилые люди. Они начинают жаловаться. Я не единожды беседовал с Крисом на эту тему. Я говорю с ним каждый раз, когда возникает подобная ситуация. Однако это не дает никаких результатов».

Менеджер очень хотел понять суть проблемы: «Неужели мне нужно приказывать Крису каждое утро распечатывать список готовых слуховых аппаратов? Он мог бы держать этот список на своем столе и проверять его, когда пациент спрашивает, готово ли его устройство. Если да, он мог бы просто ответить утвердительно, а если нет — проверить ожидаемую дату поставки в списке и попросить пациента перезвонить в этот день». Менеджер никак не мог

поверить, что Крис действительно нуждается в столь детальных инструкциях. Я ответил ему: если вы не говорите Крису, что он должен делать, он делает все неправильно. Так что да. Подробно объясняйте ему инструкции, если это необходимо, каждый день. Также расскажите ему, как нужно разбираться с почтой. Превратите гору почты на его столе в проект. Укажите ему четкий срок исполнения. Если хотите, разбейте проект на более мелкие цели со сроками завершения для каждой. Дайте ему точные инструкции. Если у вас есть время, обработайте вместе с Крисом часть почты, чтобы убедиться, что он понимает, как именно раскладывать ее по папкам. Если он пока этого не умеет, вы можете использовать этот проект для того, чтобы его научить.

Через несколько недель я узнал от этого менеджера новости о Кресе: «Все изменилось. И все, что я делал, — это разговаривал с ним! Какое-то время я напоминал Крису о его работе каждый день. А теперь, когда я прохожу по утрам мимо его стола, он с улыбкой машет списком слуховых аппаратов и говорит: „Не волнуйтесь, я не забуду и про почту“». Прекрасно!

Собираясь общаться с каждым сотрудником, постоянно спрашивайте себя: о чем мне нужно поговорить с ним сегодня?

- Говорите о работе.
- Сконцентрируйтесь на работе, которой сотрудник должен заниматься в ближайшем будущем.
- Решите нужно ли вам говорить с ним о картине в целом или о мелких деталях.
- Некоторые сотрудники могут понять разницу между плохой и хорошей работой только тогда, когда вы разбиваете их задачу на мелкие элементы и детально объясняете суть каждого из них.

Как мне следует разговаривать с этим человеком?

Как вам нужно обсуждать рабочие темы с тем или иным человеком? Некоторым сотрудникам лучше отвечать на ваши вопросы. Другие предпочитают, чтобы вы сказали все сами. Некоторые сотрудники лучше всего реагируют на выдержанный тон и перечисление фактов (стиль аудитора). Другие — на более эмоциональное выражение ваших мыслей (стиль старшего брата). Некоторые сотрудники лучше всего откликаются, если вы бросаете вызов их лидерским способностям (стиль перекрестного допроса). Кто-то лучше всего реагирует на неприкрытый энтузиазм (стиль чирлидера). А некоторые — на беспокойство, страх и безотлагательность (стиль паникера).

Помните, что людей мотивируют разные стимулы. Некоторые сотрудники — энтузиасты, и вы должны поддерживать их напор. Другие жаждут вдохновения. Кому-то нужно одобрение. Кто-то просто зарабатывает себе на хлеб. Кто-то полностью посвящает себя работе. Другим необходимо постоянно напоминать, где они находятся, что должны делать и почему.

Качество вашего управления отчасти зависит от тона и манеры. Разумеется, не следует использовать стиль, который вас не устраивает. Вам не нужно стремиться и к тому, чтобы найти тон и манеру комфортные либо для сотрудника, либо для вас. Вопросы удобства здесь неуместны. Вы ищете правильный подход, чтобы эффективно мотивировать каждого сотрудника и донести свою точку зрения однозначным образом. В конечном счете это становится делом выбора лучших инструментов и методик для ежедневного общения с каждым сотрудником. С некоторыми оно будет более сложным, чем с другими.

В наши дни у менеджеров часто возникает проблема, связанная с языковым барьером: начальник и его подчиненные попросту говорят на разных языках. И вот это я считаю *настоящей* коммуникационной проблемой. Какие инструменты и методы могут помочь в ее решении? Каким образом вы собираетесь управлять этими людьми, как вы можете быть уверены, что они в точности понимают, что и как должны делать?

Один менеджер из компании, занимающейся городским благоустройством, сталкивается с этой проблемой каждый день. Он предлагает следующую технику: «Вам в команде нужен кто-то, говорящий на обоих языках. Вам нужен переводчик». Кроме того, вам нужно учиться и учиться. «Большинство членов моей команды говорят по-испански. За многие годы я тоже кое-чему научился. По крайней мере, знаю какие-то основные слова, а большинство парней немного освоили английский», — говорит этот руководитель. Как минимум вы можете приступить к созданию общего словаря, например, пытаться комбинировать оба языка, чтобы успешно доносить друг до друга, что нужно сделать и как. Вот что говорит этот менеджер: «Можете верить или нет, мы даже используем свой язык знаков. Иногда я что-то делаю, а потом прошу сотрудника повторить мои действия. Кроме того, я часто использую одобрителные и неодобрителные жесты».

Еще одна распространенная техника состоит в создании нормативных документов и других письменных инструкций на обоих языках. Таким образом, менеджер может просто указать на тот или иной пункт в контрольном списке, например, и оба участника разговора поймут, что имеется в виду. Это также помогает начальнику и сотруднику выучить основные термины на языке друг друга и постепенно переходить к устному общению.

Не переставайте задавать себе вопрос: 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?

Что бы вы ни выбрали в качестве места для общения, свой кабинет или что-то другое, лучше всего остановиться на наиболее подходящем для этого помещении, а затем превратить встречи в нем в привычку. Это место станет реальной сценой, на которой будут разворачиваться ваши управленческие отношения. Поэтому отнеситесь к выбору серьезно.

Если ваши сотрудники работают удаленно, следует придерживаться соблюдения строгих правил звонков и электронной переписки. Однако если вы работаете в одном офисе, то лучше всего встречаться на нейтральной территории. Один менеджер рассказал мне, что он и его подчиненные постоянно работают в разных местах, и у них нет определенного помещения для встреч. Поэтому он выводит сотрудников на лестничную клетку для быстрого общения. Менеджеры из ресторанного бизнеса часто говорят, что проводят встречи в формате один на один на заднем дворе. Рабочие на заводе отходят от своих станков, чтобы услышать собеседников. Военные собираются иногда просто за большим камнем. Лично я больше всего

люблю общаться на прогулке, и это может подтвердить любой из моих собеседников. Все, что вам нужно сделать, это убедиться, что вы и ваши сотрудники взяли с собой блокноты и ручки, чтобы записывать все самое важное.

Не переставайте задавать себе вопрос: где мне следует разговаривать с этим человеком?

- Выберите место, подходящее для вас и вашего сотрудника.
- Попытайтесь встретиться в одном и том же месте каждую неделю.
- Используйте телефон и электронную почту как средство общения с сотрудниками, работающими удаленно.

Когда мне следует разговаривать с этим человеком?

В процессе принятия решения, в какие дни и часы встречаться с каждым сотрудником, вы часто оказываетесь ограничены графиком работы.

Иногда время встреч диктуется исключительно тем, как организована работа в вашей компании. К примеру, если сотрудник трудится с вами в разные смены, он может прийти немного раньше, или вы можете немного задержаться, чтобы встретиться с ним. Иногда время для общения зависит от настроения. Возможно, ваш сотрудник медленно включается в работу по утрам, или это свойственно вам самому, и поэтому вы решаете, что лучше всего будет встретиться с ним перед обедом, а не прямо с утра.

Иногда время общения определяется сутью обсуждаемой проблемы. Предположим, что у вас есть сотрудник, хронически опаздывающий на работу. Некоторые менеджеры пытаются справиться с этим, назначая встречи

на раннее утро. Я же склонен считать, что если вы хотите помочь сотруднику приходить на работу вовремя, то лучшим временем для общения с ним будет конец дня, прямо перед его уходом с работы. Тогда следующим же пунктом в списке дел этого человека будет своевременный приход на работу, и именно на этом вам стоит сфокусироваться в конце вашей встречи: «Хочу напомнить, что мы начинаем работу в этом офисе в восемь утра. Сколько времени вам требуется, чтобы доехать? Двадцать минут? Хорошо. Сколько времени вам требуется, чтобы встать, привести себя в порядок и выйти из дома? Тридцать минут? Хорошо. В какое время вы обычно встаете по утрам? В семь тридцать? Ага! Вот где у нас проблема. Вам нужно вставать в семь ровно! Хотите, я могу позвонить вам с утра вместо будильника». Стоит вам несколько раз повторить подобный разговор перед уходом сотрудника, и я обещаю, что он, скорее всего, начнет приходить на работу вовремя.

Один руководитель пивного дистрибьютора рассказал мне о способе, который он применил в отношении одной хронически опаздывавшей сотрудницы: «Каждый раз она рассказывала мне, что пропустила автобус. Я дождался конца дня и спросил ее, во сколько она обычно садится на автобус. Она ответила, что в восемь сорок. Я спросил, есть ли другой транспорт, приходящий раньше. Она сказала, что предыдущие автобусы уходят в восемь двадцать и восемь ровно. Тогда я попросил ее попытаться на следующее утро успеть на автобус в восемь двадцать или восемь часов. Затем я каждый день в течение недели перед окончанием ее работы напоминал ей: „Пожалуйста, попробуйте завтра утром сесть на автобус в восемь двадцать или восемь часов, договорились?“ И она больше никогда не опаздывала».

Возможно, что самый сложный вопрос не в том, в какое время дня лучше всего встречаться с сотрудником, а как часто это делать.

Во-первых, всегда помните, что большинству ваших сотрудников необходимо разговаривать с вами об их работе значительно дольше, чем вам может показаться, и намного чаще, чем сейчас. Я всегда призываю менеджеров встречаться с подчиненными чаще, чем они считают необходимым. По крайней мере, так нужно делать до тех пор, пока вы не будете знать в точности, что делает этот сотрудник, где, когда, почему и как. Со временем вы, скорее всего, сможете встречаться реже.

Во-вторых, большинству сотрудников необходимо больше общаться с вами, когда они приступают к новому делу, заданию или проекту. Но помните, что это движущаяся мишень. Вам придется чаще встречаться с подчиненным каждый раз, когда он получает новую задачу, сферу ответственности или проект, кроме того, вам придется чаще общаться с ним, если темп его работы замедляется, он начинает упускать детали или возникают проблемы с его поведением. По мере улучшения ситуации вы можете встречаться реже.

Скорее всего, большинству продуктивных сотрудников с высокой самомотивацией не нужно общаться с вами каждый день. Если один из таких сотрудников начинает активно вести себя на ваших встречах, показывать свои планы на неделю, в том числе поэтапные, а затем вручает вам составленный им документ с кратким содержанием своего рассказа, то чаще всего это показывает, что вы можете не беспокоиться.

Однако сотрудникам, которые работают не так хорошо, могут потребоваться более частые встречи, возможно, их следует проводить в начале каждого рабочего дня. Я называю это настройкой на работу: «Итак, мистер Грин, вы проведете в офисе следующие пять часов, так? Я хочу, чтобы вы сделали А, Б, В и Г. Хорошо? Давайте поговорим об А, затем о Б. И так далее. Вот вам перечень дел. Вы готовы?»

Такой разговор — настройка сотрудника на работу — занимает от пяти до пятнадцати минут. Если у вас есть подчиненные, нуждающиеся в наставничестве такого рода и указаниях, попытайтесь заняться настройкой в начале рабочего дня, и вы увидите, как их результативность улучшится совершенно чудесным образом.

Но для некоторых сотрудников даже этого может оказаться недостаточно. Наиболее низкорезультативные сотрудники нуждаются в такой настройке по два-три раза в день, иначе они замедляются и теряют концентрацию. Однако в какой момент вы должны сказать «хватит»? Решение, что ваше менеджерское время слишком ценно, чтобы тратить его на какого-то сотрудника, обычно дается непросто. Вы должны оценить, действительно ли этот человек менее способен, умел и мотивирован, чем другие люди, которых вы можете найти на рынке труда. Иногда, в зависимости от типа деятельности и доступных трудовых ресурсов, вы можете обеспечить хорошие результаты работы подчиненного только тогда, когда начнете встречаться с ним по два, три или четыре раза в день, и других вариантов у вас просто нет. Однако иногда ответ выглядит очевидным: «Так больше продолжаться не может! Я плачу этому человеку слишком много, и эта работа слишком серьезна для того, чтобы я тратил на управление им так много времени».

Постоянно задавайте себе вопрос: когда мне следует разговаривать с этим человеком?

Какие дни и часы подходят лучше всего?

- Иногда время диктуется организацией работы в компании.
- Лучшее время для встречи может зависеть от графиков и настроения всех участников.
- Зачастую лучшее время для встречи может определяться сутью работы или проблемы.

Как часто?

- Большинству людей необходимо общаться с вами значительно чаще, чем вы можете себе представить.
- Большинству людей нужно общаться чаще, когда они начинают работать над чем-то новым.
- Заставьте себя в течение какого-то времени встречаться с людьми чаще, чем вы считаете необходимым.
- Со временем у вас появится шанс встречаться с сотрудниками реже.

Стоит ли оно того? Найдите ответ на этот вопрос самостоятельно.

Менеджерский ландшафт

Попытайтесь создать для себя то, что я называю менеджерским ландшафтом. Возьмите лист бумаги и напишите в его верхней части следующие вопросы: «Кто? Почему? Что? Как? Где? Когда?» В первую колонку под словом «Кто?» впишите имя каждого, кем управляете, а также то, что вы знаете или думаете, что знаете, о каждом из них. Затем изложите свои мысли о каждом сотруднике в колонках «Почему?», «Что?», «Как?», «Где?» и «Когда?» Увидев всю эту информацию на одной странице, вы сможете получить представление об общем ландшафте своей управленческой работы и, вероятно, тут же представите возможные проблемы. Эта страница показывает ваш менеджерский мир. Но помните, что обстоятельства и люди постоянно меняются. А это значит, что вы должны достаточно часто обращаться к этим вопросам и регулярно корректировать свой менеджерский ландшафт.

Ваша цель как менеджера состоит в том, чтобы помочь каждому человеку расти и развиваться. Вы хотите получить ответы на эти вопросы, чтобы стимулировать нужные изменения. Кто? Вы хотите, чтобы сотрудник стал высокопродуктивным, полностью погруженным в работу. Почему? Этот человек должен стать настолько квалифицированным и ценным, чтобы вы смогли обсуждать с ним стратегию и масштабную картину происходящего, проводить мозговые штурмы для генерации новых идей, поощрять его, чтобы он брал на себя больше ответственности, и помогать ему удовлетворять больше потребностей, чтобы он и дальше оставался в вашей компании. Что? Вы хотите, чтобы этот человек стал настолько хорош в работе, что в процессе наставничества вы могли бы обсуждать с ним планы по выполнению задач, результаты его деятельности, способы, которыми он может приносить компании еще больше ценности и то, каким образом он может получить еще большую награду за свой труд. Как? Вы хотите, чтобы этот человек стал компетентным и надежным, и вы могли расслабиться и просто слушать то, что он вам говорит. Где? Возможно, этот человек станет настолько успешен, что получит собственный кабинет, и вы сможете встречаться там. Когда? Вы хотите, чтобы этот человек стал настолько хорош в управлении самим собой, что вам пришлось бы встречаться с ним лишь раз в неделю и убеждаться, что все идет так же хорошо, как вы и думаете.

Никогда не переставайте задавать себе эти вопросы и отвечать на них.

ГЛАВА 5

Превратите ответственность в реальный процесс

Вы только что вернулись с ежегодной менеджерской конференции, основной темой которой была ответственность. Звучало множество речей высших руководителей вашей компании и сторонних экспертов. «Каждый должен отвечать за свои действия!» — вещал один. «Вы ответственны друг перед другом!» — говорил другой. И так далее. Вы возвращаетесь с конференции с подарком в виде новой кофейной кружки, на которой написано «Ответственность», а затем находите в электронной почте письмо от руководителя, напоминающее, что «ваша работа заключается в том, чтобы люди чувствовали свою ответственность».

Ответственность — это новый лозунг, который берут на вооружение почти все современные компании. Однако что он значит на самом деле?

Ответственность означает необходимость отвечать за свои действия. Идея довольно привлекательна: если человек знает, что ему придется кому-то объяснять свои поступки и что за свои действия он будет вознагражден

или наказан, то он, скорее всего, будет прилагать усилия к тому, чтобы работать лучше. 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

Чтобы концепция ответственности заработала, совершенно недостаточно выкрикнуть лозунг и надеяться, что люди сами все поймут.

Прежде всего, ответственность работает как инструмент менеджмента лишь в случаях, когда сотрудник *заранее* знает, что ему придется отвечать за свои действия. Если вы говорите подчиненному, что он несет ответственность за поступки, *после того*, как он их совершил, это никак не повлияет на поведение человека. Аналогичным образом, если вы наказываете человека за плохие результаты, не сказав ему заблаговременно, что его действия будут жестко привязаны к наказанию и наградам в будущем, вы никак не сможете повлиять на его поведение.

Помимо этого, люди должны верить, что процесс отслеживания результатов их работы и привязки этих результатов к реальным последствиям достаточно точен и справедлив. Позвольте продемонстрировать это на примере. Что бы вы захотели узнать, если бы ваш босс пришел к вам и сказал: «Сегодня я планирую наделить вас ответственностью. Если вы сделаете работу отлично, я дам вам премию — тысячу долларов. Если вы сделаете ее на среднем уровне, то сохраните свое место. Если плохо, то я вас уволю». Первое, что вы наверняка захотите

знать, — как в точности выглядит работа, сделанная отлично, на среднем уровне и плохо. Если вы становитесь ответственным за свои действия и результаты могут привести к конкретным последствиям, то вам нужно определенно знать, что ожидается или требуется от вас. Также вы захотите убедиться, что кто-то присматривает за вами в течение дня и анализирует процесс вашей работы. И, наконец, вы хотите убедиться, что результаты будут оцениваться на основании заранее высказанных ожиданий и требований и никак иначе.

Вам нужен справедливый и точный процесс, привязывающий реальные последствия к конкретным действиям каждого сотрудника. Каким должен быть этот процесс?

- Заранее высказывайте свои ожидания понятным языком.
- Отслеживайте деятельность сотрудника на каждом этапе.
- Сделайте так, чтобы реальные последствия были основаны на степени соответствия результатов работы сотрудника высказанным вами ожиданиям.

Этим невозможно заниматься один или два раза в год во время периодической формальной оценки результатов. Процесс формирования реальной ответственности предполагает тщательность и постоянство. Однако при работе в реальных условиях вы наверняка столкнетесь со многими трудностями, которые делают почти невозможным процесс жесткой привязки действий сотрудника к последствиям. Не позволяйте им становиться оправданиями для бездействия. Вы вполне можете наделять людей должной ответственностью даже в самых сложных условиях. Давайте рассмотрим семь самых распространенных затруднений.

Затруднение № 1: **«Я жду определенных условий»**

Порой, когда вы требуете у сотрудника ответа за его действия, он начинает обвинять других. Иногда подчиненный вправе так поступить. В сегодняшнем сложном мире люди обычно должны тесно взаимодействовать с другими коллегами и целыми отделами, не говоря уже о клиентах и поставщиках. Некоторые сотрудники не могут соответствовать четко оговоренным ожиданиям, например относительно дедлайнов, поскольку они вынуждены ждать, пока кто-то другой завершит свою часть работы. Менеджеры постоянно спрашивают меня: «Как я могу заставить сотрудников за что-то отвечать, если их действия сдерживаются работой других отделов?»

В первую очередь сфокусируйтесь на задачах, которые ваши сотрудники могут выполнить самостоятельно, вне зависимости от кого-либо еще. Вы должны точно определить все шаги, которые он может и обязан сделать до того, как начнет зависеть от кого-то другого. Затем оцените, насколько хорошо он выполнил свою работу.

Затем посмотрите, как этот сотрудник выстраивает отношения с людьми, от которых зависит выполнение его задачи. Вы можете научить его эффективнее взаимодействовать с ними и быстрее получать требуемое.

Наконец, если работа ваших сотрудников сдерживается их коллегой или человеком со стороны, четко скажите, чего вы хотите от подчиненного во время периода ожидания. Помогите создать план по снижению простоев, сохранению производительности и продвижению проекта к результату.

Разумеется, вы не можете заставлять сотрудника отвечать за действия другого человека. Однако вы можете помочь ему лучше справляться со сложными ситуациями

и сохранять ответственность, фокусируясь на конкретных действиях, находящихся под его контролем.

Затруднение № 2:

«Мне мешают другие рабочие обязанности»

Во многих организациях менеджеры часто вынуждены управлять сотрудниками, имеющими более одного начальника. В результате возникает конкуренция за время и силы этого подчиненного. Давая такому сотруднику задание, вы не всегда знаете, каким количеством других дел ему приходится жонглировать и не появится ли какой-нибудь срочной работы от другого начальника, мешающей исполнению той, что дали вы. Как можно призывать к ответственности в подобных случаях?

Топ-менеджер крупной медийной компании, которого я буду называть Филом, дал достаточно исчерпывающий ответ на этот вопрос: «Я исполнен решимости быть менеджером, которого сотрудники просто не захотят разочаровывать. Все знают, что просто не стоит брать мои задания, если вы не можете выполнить их в соответствии с моими требованиями. Я буду постоянно следить за вами. От меня невозможно спрятаться. Я найду вас, и вам придется ответить передо мной, если только вы не будете лежать на смертном одре». Остальные участники нашего разговора начали кивать и улыбаться. Все они отлично знали, что так он и делает.

И вот чему я научился у Фила и других похожих на него руководителей.

- Если вы как начальник будете более активно вовлечены в процесс, то сотрудники начнут относиться к вам с максимальным вниманием. Если они знают, что вы будете следить за происходящим,

измерять и документировать результаты и настаивать на ответственности за них, то всегда будут в первую очередь исполнять именно ваши задания.

- Станьте начальником, настраивающим сотрудников на успех и адекватно их вознаграждающим. Если вы будете поступать подобным образом, лучшие люди всегда будут хотеть работать именно на вас.
- Станьте начальником, который понимает, каким количеством проектов и задач вынужден заниматься сотрудник, подчиняющийся нескольким руководителям. Задавайте побольше вопросов о других задачах подчиненных и сроках их исполнения. Спрашивайте, как может повлиять ваше задание на работу с другими руководителями. И наоборот, как чужие проекты способны влиять на сроки и качество выполнения тех, что дали вы. Примите вместе с сотрудником решение, сможет ли он выполнить ваши требования. Создайте план действий на случай, если у исполнителя появятся другие задания, способные повлиять на сроки или качество исполнения ваших.
- Станьте начальником, устанавливающим более высокие ожидания, стандарты и требования. Если другие менеджеры, равные вам по положению, имеют принципиально иные ожидания, стандарты и требования к сотрудникам, не забывайте регулярно и с энтузиазмом напоминать своим подчиненным, что вы не такой, как другие. Сделайте это предметом своей гордости. Сделайте так, чтобы участники вашей команды ценили ваши высокие стандарты, и превратите это в элемент командного духа.

Затруднение № 3: «Я слишком долго мирился с посредственностью»

Менеджеры часто спрашивают меня: «Каким образом я могу внезапно повысить стандарты и начать наделять людей ответственностью, когда я не делал этого много лет?»

Чтобы ответить на этот вопрос, я хочу рассказать вам историю о менеджере, которую я назову Дебби. В течение нескольких лет Дебби управляла научной лабораторией. Большинство исследователей, находившихся под ее контролем, работали там еще до ее появления и привыкли к достаточно независимой деятельности с минимумом повседневного контроля. У них не было привычки отвечать перед кем-то, кроме самих себя.

Поначалу, придя на работу, Дебби легко отнеслась к происходившему, поскольку не желала нарушать статус-кво. Через четыре года дела в лаборатории шли примерно так же, как в первый день ее работы, то есть не особенно хорошо. «Люди приходили и уходили, когда им заблагорассудится, — рассказывала Дебби. — Лаборатория находилась в полном беспорядке, причем буквально. На реактивах не было нужных ярлыков, они не стояли на своих местах. Протоколы безопасности не соблюдались. Результаты экспериментов не документировались. Люди не убирали после себя. Некоторые могли бы хорошо работать, поскольку обладали высоким уровнем самомотивации, однако у них не было должной ответственности».

Но даже в этих условиях Дебби не взяла ответственность на себя. «Я не чувствовала эту лабораторию своей. Все эти люди работали там до меня, и я в каком-то смысле упустила шанс навести порядок сразу же после своего появления. Чем больше я принимала эту ситуацию, тем меньше у меня было оснований что-то менять. Однако постепенно эта ситуация мне надоела, и я решила, что мне

пора наделять людей ответственностью. Я организовала общую встречу команды и сообщила, что считаю ситуацию недопустимой и больше не собираюсь с ней мириться, — рассказывала Дебби. — Я сказала, что собираюсь многое изменить. Я не планировала создавать какие-либо новые правила. Я лишь хотела, чтобы люди следовали уже имевшимся. Сотрудники принялись жаловаться: „Но мы всегда делали это таким образом. Вы руководите нами уже четыре года, но ни разу на настаивали на соблюдении правил“».

«Я не могла их в этом винить, поскольку считала, что сама виновата в случившемся, — продолжала свой рассказ Дебби. — В каком-то смысле я испытала облегчение от того, что взяла на себя ответственность за эту неудачу. Это действительно была моя вина, а не их. Я лишь сказала: „Вы абсолютно правы! Я вела себя слишком расслабленно. Но теперь этого не будет!“ Я попросила у них прощения за то, что была слабым менеджером, и сказала, что отныне буду сильнее. Затем я детально обсудила все правила и стандартные операционные процедуры, которые мы прежде игнорировали. Я сказала, что решительно настроена на внедрение этих правил и объяснила, как планирую это сделать. Я знала, что столкнусь с немалым сопротивлением, особенно со стороны одного из сотрудников, Гаса, работавшего в лаборатории уже около двадцати лет».

Когда Дебби начала настаивать на соблюдении правил в своей команде, Гас, имевший хорошие задокументированные результаты за долгие годы работы в компании, нанес ответный удар, заявив: «Это и моя компания, я многое сделал по своим правилам и добился немалого успеха». Что сделала Дебби? «Я продолжила рассказывать о прежних правилах и своей новой политике. Я говорила об этом живо и не отвлекаясь», — говорит она. Гасу казалось, что он сможет заставить Дебби вернуться к прежнему порядку вещей.

Он посчитал, что его бывшие результаты защитят его от любых нововведений, которые пыталась внедрить менеджер. И он оказался прав как минимум на какое-то время. Как отреагировала на это Дебби? А вот как: «Я открыла новую главу в карьере Гаса». Обычно такого подхода бывает достаточно, чтобы успокоить сотрудников и произвести необходимые перемены. Однако с Гасом это не помогло.

Некоторое время спустя я получил электронное письмо от Дебби. В теме было написано «Наступил НОВЫЙ ДЕНЬ!» В письме она рассказала: «Я знала, что многие ученые не верили, что я добьюсь своего. Однако я не сдавалась, и они, наконец, поверили в серьезность моих намерений. Изменения начались и уже не прекратятся. Лаборатория стала намного чище, чем прежде. Впервые с момента моего появления мы следуем установленным правилам. Исследователи расписываются в журнале, приходя на работу и уходя с нее, и даже следуют всем правилам безопасности. За последние два месяца мы смогли сделать в этой лаборатории больше работы, чем за весь предыдущий год».

Даже Гас? «Думаю, Гас понял, что я не отступлю. Он начал искать себе нового менеджера. И с сегодняшнего дня Гас вышел на другую работу, — закончила рассказ Дебби. — Мне просто требовалось мужество, чтобы взять ответственность на себя. И как я сейчас жалею, что не сделала это в первый же день».

Затруднение № 4: «Я новичок в менеджменте (или новенький в команде)»

Вы, наконец, получили долгожданное продвижение по службе. Вы продолжаете работать в той же команде, однако теперь несете за нее ответственность. Внезапно вы понимаете, что руководите людьми, которые были вашими коллегами еще вчера, а сегодня они должны относиться

к вам как к боссу. Менеджеры часто спрашивают меня: «Как заставить их уважать мою власть?»

На это я всегда отвечаю: «Помните, что должность менеджера получили именно вы и теперь вы должны соответствовать новой роли». Хотя у вас может быть немалое искушение оставаться одним из них, теперь вы находитесь в ином статусе. Это не значит, что вы получаете лицензию на то, чтобы вести себя высокомерно. Однако вы должны взять ответственность на себя. Не совершайте ошибки и не пытайтесь анализировать, почему повышение получили вы, а не кто-то другой, вам не нужно никому доказывать, почему именно вы должны быть начальником. Просто расскажите, как вы будете вести себя в новом качестве. Объясните, в чем заключаются ваши ожидания, и дайте сотрудникам понять, что теперь они несут ответственность за соответствие им.

Как-то раз я услышал мудрый совет от молодого плотника, который вдруг стал старшим в команде, где работал в течение нескольких лет. Он сказал мне: «Вы никогда не должны поддаваться и оправдываться. Парни могли сказать мне: „Даладно тебе, Джим. Ты же знаешь, как здесь все устроено“. Но я всегда отвечал на это: „Да, знаю. Я был на вашем месте, и поэтому знаю: все то, что я прошу вас сделать, вполне выполнимо“. Вы сами делали работу, что и люди, которыми теперь руководите, поэтому воспользуйтесь своими знаниями, чтобы стать лучшим начальником. Я пытаюсь помнить свои ощущения от прежней работы и представлять, что могло бы помочь мне в такой ситуации. Вы должны использовать свой опыт, чтобы помочь остальным делать их работу лучше».

Получив повышение и внезапно став начальником, вы можете пойти по одному из двух путей: вести себя так, чтобы ваши бывшие коллеги постоянно удивлялись, почему новым руководителем стали именно вы, а не кто-то из них,

или так, что ответ на этот вопрос будет совершенно очевиден. Дайте им знать, каким начальником вы хотите быть. Четко описывайте правила: «Вот как вы можете преуспеть, работая на меня. Вот как вы можете получить то, что вам нужно». Наделите подчиненных ответственностью за их действия — привяжите результаты их работы к системе поощрений и наказаний.

Затруднение № 5: «Некоторые из тех, кем я должен управлять, — мои друзья»

Менеджеры буквально каждый день рассказывают мне о конфронтациях с сотрудниками, которые, когда с них спрашивают за их поступки, начинают протестовать: «Но я думал, что мы друзья!» Я рекомендую сказать им в ответ: «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». Что, по-вашему, мог бы сказать этот сотрудник? Он может ответить: «Послушай, без обид, но я же работаю и должен получить зарплату», на что вы можете сказать: «Совершенно верно! Но тогда помни, что я твой начальник! Без обид».

Часто люди становятся друзьями в процессе совместной работы. Иногда дружба мешает рабочим отношениям. В любом случае вам может быть сложно разделить роли начальника и друга. Однако вам придется сделать это в любом случае.

В первую очередь решите, что для вас более важно. Если дружба, то, может быть, вам не стоит быть начальником. Признайте, что ваша роль босса может помешать дружбе или даже разрушить ее. Возможно, вы решите, что не можете рисковать теплыми отношениями и вообще работать со своим другом. Или что не можете рисковать отношениями и потому не хотите быть начальником для

друга. Но кто-то должен быть руководителем. Представьте себе иронию ситуации, если вы откажетесь от должности во имя дружбы, и начальником вместо вас станет ваш приятель.

Во-вторых, вы можете защитить дружбу, установив основные правила, разделяющие роли. Одна моя знакомая, управляющая рестораном, рассказала о своей подруге с большим профессиональным опытом, которая хотела работать в ее ресторане. Она наняла подругу, однако сразу же установила четкие правила: «Наша дружба очень важна для меня. Но мне также важна моя работа, и здесь я начальник. Когда мы на работе, я должна быть боссом. А когда мы оказываемся вне ресторана, то пытаемся оставить рабочие проблемы в стороне».

В-третьих, вы сможете защитить дружбу, если будете хорошим начальником. Убедитесь, что на работе все идет как надо. Сведите количество проблем до минимума, и количество потенциальных конфликтов в личных отношениях резко уменьшится.

В-четвертых, признайте и примите тот факт, что работа, которой вы занимаетесь со своим другом, будет все больше становиться территорией вашей дружбы. Это нормально. Если повезет, вы сможете сделать общее дело интересным и важным. Если дружба возникла на работе, то совместная деятельность все равно останется источником вашей изначальной связи. Если дружба началась раньше, чем деловые отношения, то она изменится. На работе вы можете сохранять взаимопонимание и выстраивать дружбу за пределами офиса. И если вы не договорились об обратном, то всегда сможете обсуждать деловые вопросы вне рабочего времени и пространства.

Как бы вы ни пытались отделять работу от дружбы, а дружбу от работы, эти границы всегда будут несколько

размытыми. Лучшее, что вы можете сделать, — это уважать свои отношения. А для этого вы должны быть хорошим начальником и надеяться на то, что ваш друг будет также уважать их и позволять вам делать свою работу наилучшим образом.

Затруднение № 6: «У меня нет прямой власти над некоторыми сотрудниками, однако я все равно должен ими управлять»

Если, к примеру, вам поручено руководство каким-то краткосрочным проектом, то вы просто должны принять на себя все необходимые полномочия. Попросите своего начальника собрать всю команду и детально объяснить, исполнения какой роли он ожидает от каждого. Если вы будете лидером, это должно быть ясно каждому участнику команды.

Бывает и так, что менеджеры зависят от других, равных им по должности сотрудников, которые оказываются их подчиненными в рамках краткосрочного проекта. Или же они попадают в зависимость от других менеджеров, работающих в параллельных организациях. Иногда при завершении проекта его руководителю приходится управлять партнерами в других компаниях, например, плотник должен работать с водопроводчиком и электриком, результаты которых критически важны для него, но эти люди ему не подчиняются. В некоторых случаях менеджер вынужден даже управлять клиентом.

Во всех подобных примерах у вас нет прямого руководства этими людьми. Так что же делать? Единственный выход в том, чтобы наделить их ответственностью, используя ваше влияние. Каковы же его потенциальные источники?

Первое: обратите внимание на межличностное влияние, то есть совокупный вес ваших отношений с человеком, которым вы должны управлять. Было ли у вас взаимопонимание в прошлом? Сохранится ли оно в будущем?

Второе: влияйте на людей, убеждая их с помощью веских аргументов. Одна менеджер крупной компании, предоставлявшей финансовые услуги, рассказала мне, что ей приходится каждый день зависеть от людей, которые формально ей не подчиняются. Поэтому в общении с ними она использует сильные логические аргументы: «Я никогда не прошу ничего без убедительных объяснений, почему это так необходимо. Я всегда аргументирую: „Вот причины, по которым вы должны сделать это для меня. Вот почему это хорошо для вас, для всей команды и вашей компании. Вот причина, по которой вы должны поставить мою заявку первой в очереди. Вот почему работе над ней ничто не должно мешать“. Я знаю, что веду себя слишком напористо, однако мне все удается, потому что моих собеседников убеждают мои доводы, и они верят, что действительно нужно сделать то, что я прошу».

Третье: делайте ставку на влияние, связанное с возможностью сделки. Если вы достигаете соглашения с человеком, то у вас есть причины ожидать, что оно будет выполнено. Это особенно справедливо для взаимных обещаний. Но даже если вы получаете одностороннее вполне конкретное обещание от кого-то, у этого человека будет серьезный стимул его исполнить. Полагались ли вы друг на друга в прошлом? Будете ли делать это и впредь?

И четвертое: спросите себя еще об одном. Даже если у вас нет явных полномочий в каких-либо отношениях, можете ли вы каким-то образом влиять на последствия действий этого человека? Можете ли вы поощрять или наказывать?

Затруднение № 7: «Я управляю людьми, однако не имею знаний или опыта в области, которой они занимаются»

На первый взгляд это затруднение кажется странным. Если у вас нет знаний или опыта, а сотрудник — специалист в этой области, то почему вы считаетесь начальником этого человека?

Это возможно из-за нескольких распространенных причин. Иногда такое происходит, когда компании отделяют технические службы от управленческих. И люди, занимающиеся менеджментом, все сильнее отдаляются от своего технического прошлого и перестают быть экспертами в этой сфере. В некоторых случаях у менеджера может быть один или несколько участников команды, которые, в отличие от остальных, играют особую роль, например программист или бухгалтер. В других случаях руководитель может нести ответственность за межфункциональную команду, в которой каждый сотрудник — специалист в своей области знаний, например программист, специалист по оборудованию, инженер, финансист и маркетолог. Как может один человек обладать достаточным опытом в каждой из этих областей? Чаще всего менеджер просто делегирует сотруднику определенную зону ответственности, такую как ведение счета конкретного клиента или управление процессом, и со временем человек становится внутренним экспертом в этой области.

Так как же вам управлять людьми, если вы столкнулись с затруднением такого рода? Учитесь. Вы не должны становиться экспертом в области знаний своих подчиненных. Однако вы должны научиться ими управлять. Как это сделать? Учитесь, пристально наблюдая за работой этого человека. Иногда вы должны становиться на какое-то время его тенью. Смотрите на его работу. Обратите внимание на то, что и как он делает.

Подумайте о себе как о проницательном клиенте, а о сотруднике как о нанятом вами профессионале. Не нужно быть доктором, чтобы понимать, насколько хорошо работает ваш лечащий врач. Вполне нормально, если вы не знаете или не понимаете всего, что делает этот человек. Но это не значит, что вы должны слепо доверять ему. Будьте вдумчивым, напористым и осторожным пациентом (клиентом). Делайте «домашнюю работу», чтобы задавать правильные наводящие вопросы на каждом этапе. Если вы не понимаете ответов, скажите об этом. Задайте больше вопросов. Не позволяйте сотруднику игнорировать их. Узнайте альтернативное мнение, а затем и еще одно. Высказывая ожидания, концентрируйтесь на результате и задавайте много вопросов: «Что именно вы собираетесь делать? Почему? Как вы будете это делать? Почему? Как выглядят следующие шаги? Что предполагает работа на каждом этапе? Сколько времени она займет? Почему? Как выглядят нормативы и спецификации?» Если ответы слишком расплывчаты, настаивайте на деталях. Если они сложны, попросите разъяснить.

Отслеживая и измеряя производительность, обратите внимание на результат работы. И задайте следующие вопросы: «Сделали ли вы то, о чем говорили? Почему да или почему нет? Как вы это сделали? Сколько времени занял каждый этап? Почему?» Обращайте внимание на детали и требуйте пояснений. И не забывайте спрашивать других: задавайте вопросы клиентам, поставщикам, коллегам и другим менеджерам. Узнайте точку зрения другого сотрудника, который делает ту же работу. Получайте второе и третье мнение каждый раз, когда у вас есть возможность. Фиксируйте суть ваших разговоров. Какие ожидания были высказаны ранее? В какой степени им соответствовали реальные результаты? Записывая показатели, попросите сотрудника-эксперта сказать вам, что и почему, по его мнению, стоит документировать.

Конечно же, со временем вы начнете лучше разбираться в работе сотрудника. Возможно, вы никогда не станете экспертом, однако все равно будете знать больше. Вы поймете его привычки. Вы сможете лучше оценивать его правдивость, добросовестность и надежность. Вы сможете понять, идет ли он по верному пути. Вы сможете многое понять, анализируя, как и что говорит этот человек. И, конечно же, вы сможете узнать достаточно для того, чтобы стать хорошим начальником.

Сделайте ответственность реальной

Именно вы держите ключ к тому, чтобы сделать ответственность реальной. Вы управляете процессом.

- Убедитесь, что ваши сотрудники знают, что им придется объяснять вам свои действия детально и часто.
- Привяжите действия каждого сотрудника к реальным последствиям — поощрениям и наказанию.
- Убедитесь, что ваши сотрудники заранее знают, что вы будете привлекать их к ответственности за действия: это позволит им правильно скорректировать поведение, пока не стало слишком поздно.
- Концентрируйтесь на действиях, которые сотрудники в состоянии контролировать.
- Создайте себе репутацию начальника, известного своей готовностью наделить людей ответственностью.
- Повысьте стандарты качества.
- Возьмите на себя свою часть ответственности в первый же день работы в качестве руководителя и помните, что каждый день должен быть как первый.

- Отделите свою роль начальника от личных отношений.
- Если у вас нет формальной власти, используйте влияние.
- Если у вас нет опыта, ведите себя как любопытный клиент.

Иногда все, что у вас есть, это возможность попросить людей объяснить свои действия или описать их. Такой тип ответственности сам по себе может быть достаточно мощным. И это одна из причин, по которым так важно выстраивать доверительные отношения с людьми, которыми вы управляете. Вам нужно их доверие, и в первую очередь тогда, когда они должны отвечать на ваши вопросы. Вы хотите, чтобы для них было важно то, что вы о них думаете. Вы хотите, чтобы после того как вы четко высказали свои ожидания, подчиненные не смогли бы посмотреть вам в глаза и с легкостью сказать: «Нет, я этого не сделал».

ГЛАВА 6

Говорите людям, что и как они должны делать

У вас есть новый и интересный проект для одного из ваших самых способных сотрудников, Сэма. У него не так много опыта, однако вы считаете его блестящим и энергичным исполнителем. Именно потому вы и выбрали его. Вы вручаете Сэму толстую пачку документов и говорите: «Сначала я хочу, чтобы вы прочитали все эти материалы и получили представление о происходящем». Затем вы описываете свое видение развития проекта, даете характеристику другим участникам и формулируете общую цель. Вы говорите Сэму: «Я не до конца знаю, как должен выглядеть окончательный результат. А что думаете вы?» Такая постановка вопроса становится поводом для интересного обсуждения, однако вы все равно не говорите о конкретных итоговых результатах. Вы предлагаете Сэму воспользоваться услугами его коллеги Барб, которая не так давно работала над аналогичным проектом. Вы с Сэмом договариваетесь, что он сам определит, что делать дальше. Через полчаса вы

завершаете разговор словами, что у этого проекта высокий приоритет. «Когда я должен его завершить?», — спрашивает Сэм, а вы отвечаете: «Так быстро, как только успеете сделать». Когда Сэм собирается уходить с кипой бумаг в руках, вы просите его связаться с вами через несколько дней, чтобы убедиться, что все идет по плану.

Довольно велики шансы, что вы только что обрекли Сэма на неудачу. Как минимум вы сделали все для того, чтобы он добился меньшего, чем мог бы. Ему придется потратить дни или недели, изобретая колесо и пытаясь разобраться с тем, чего требует работа над проектом. Без этого у него не получится четко обозначить для себя конкретные результаты. Но он может определить их неправильно. И даже если все будет правильно, он может не завершить работу вовремя. Как бы то ни было, но у проекта всегда есть реальные дедлайны, хотя Сэм может и не узнать о них, пока не погрузится в работу. Если он действительно хорош и к тому же удачлив, то сможет справиться с заданием. Но даже в этом случае Сэму почти гарантированно придется внести значительные изменения в конечный продукт. Вполне может оказаться так, что у проекта есть какие-то важные спецификации, о которых Сэм не имел никакого представления. И ему придется что-то менять и исправлять в невероятной суете. И, конечно же, Сэм наверняка подумает о вас: «Почему он сразу не рассказал мне об этом?»

Каким бы ни был исход для этого проекта, у Сэма наверняка останутся не самые приятные воспоминания, а конечный продукт окажется значительно хуже, чем мог бы быть. Однако можно ли считать Сэма единственным человеком, ответственным за то, как все получилось? Разумеется, свою долю вины несет и менеджер, который не смог заранее сказать, что и как нужно делать.

Без четко высказанных ожиданий ответственность не значит ничего

Помните, что первый и самый важный элемент в создании реальной ответственности — заблаговременно высказанные четкие и конкретные ожидания. Если вы начальник, то ваша первая задача — это убедиться, что каждый человек, которым вы управляете, в точности понимает, что и как он должен сделать в соответствии с вашими ожиданиями.

Удивительно, как много менеджеров начинают протестовать: «Я не должен говорить своим сотрудникам, что и как делать. Они сами должны знать свою работу». Однако тут же они начинают жаловаться, что работа некоторых подчиненных не соответствует ожиданиям полностью или частично. Но как могут эти сотрудники соответствовать ожиданиям, не говоря уже о том, чтобы превосходить их, если никто не говорит им четкими и простыми словами, что именно от них ждут?

Однако все равно большинство менеджеров отказываются отдавать приказы. Они не хотят командовать. Они утверждают: «Подобные разговоры не имеют никакого смысла. Я предпочитаю задавать сотрудникам много вопросов и стимулирую их к участию в общении. Я слушаю, выдвигаю предложения и пытаюсь привести их к правильным выводам. Однако я также позволяю сотрудникам приходить к заключениям самостоятельно. Иногда им нужно совершить свои собственные ошибки, чтобы научиться чему-то. Это даст им возможность расти. Я хочу, чтобы они чувствовали себя хозяевами своих проектов».

Но идея, что повторение неправильного представляет собой хороший способ научиться делать все правильно, — это всего лишь заблуждение. Если сотрудник каждый раз занимается изобретением колеса, то он, скорее всего, потратит много времени на обучение неверным навыкам,

отказаться от которых потом будет крайне сложно. Метод проб и ошибок хорош для решения новой проблемы, но он не подходит для изучения передового опыта. Кроме того, нет одного способа вызвать у сотрудников ощущение владения своей работой. И действительно ли они владеют ею или просто получают деньги за то, чтобы выполнять вполне конкретные задачи с четко определенными параметрами? Правда ли, что они сами решают, что и как делать? Сотрудники могут *владеть своей* работой — в допустимых пределах — лишь тогда, когда менеджеры четко разъясняют им, что они должны делать и как.

Истина в том, что большинство менеджеров принимают такой «стимулирующий» подход к управлению вместо откровенно директивного, поскольку он позволяет снизить неприятное напряжение, возникающее, когда вы говорите другим людям, что в точности им нужно делать.

Настоящий менеджер всегда отдает приказы. Это всего лишь обязательные к исполнению указания. Если вам не нравится отдавать приказы, то представьте себе, что вы делаете заказ у поставщика. Представьте, что ваш сотрудник — независимый агент, работающий на себя, а вы его клиент. Прописали ли вы все важные условия? Достаточно ли четко описали продукт, в том числе его спецификации и дату поставки, которые получите в обмен на оплату? 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 верите, что вам следует быть стимулирующим менеджером, а не директивным, то помните, что вам нужно стать очень агрессивным стимулятором. Управленческое общение должно быть интерактивным диалогом. Это значит, что вы должны задавать по-настоящему правильные вопросы.

- Задайте базовые вопросы: «Можете ли вы это сделать? Уверены ли вы в этом? Что вам понадобится от меня?»
- Задайте наводящие вопросы: «Как вы собираетесь это делать? С чего вы планируете начать? Какими будут ваши следующие шаги?»
- Задайте короткие, фокусирующие вопросы: «Как много времени займет этот этап? А следующий? Как выглядит контрольный список?»

Итак, нужно ли позволять сотруднику прийти к правильным выводам самостоятельно? Это зависит от того, как много у вас лишнего времени. Будьте готовы к погоне за несбыточным.

Попросите сотрудника порассуждать вслух о том, как он планирует заняться заданием, но затем умело и как можно быстрее подведите его к правильным заключениям.

- Внимательно слушайте, что говорит сотрудник, быстро оценивайте, насколько хорошо он понимает требования текущей задачи.
- Обращайте пристальное внимание на пробелы в его подходе.
- Просите сотрудника проговаривать его мысли до тех пор, пока он не избавится от пробелов.

Стимулируйте сотрудников. Задавайте вопросы. Просите вносить свой вклад в обсуждение. Позвольте им рассуждать вслух. Высказывайте предложения. Однако никогда не забывайте убеждаться, что каждый ваш подчиненный в отдельности в точности знает каждый шаг на своем пути и понимает, что от него ждут.

Как можно сохранять четкие ожидания, если они меняются каждый день?

Немало руководителей испытывают смущение от того, что их работа меняется слишком часто, как будто изменения каким-то образом свидетельствуют о том, что они не вполне понимают, что делают. Менеджеры сильно расстраиваются, когда вынуждены говорить сотрудникам: «Я знаю, что еще вчера утверждал, что самые важные дела для нас — это А, Б и В. С этого момента они больше не важны. Извините за всю работу, которую нам с вами пришлось сделать. С этого момента самые важные дела — это Э, Ю и Я».

Не следует испытывать неловкость потому, что ситуация меняется. Вы этого не хотели. Неопределенность — это новая определенность, правда? Когда меняются приоритеты, появляются новые ожидания. И это еще раз подчеркивает, насколько важно говорить людям, что и как нужно делать. Кто еще скажет сотрудникам:

- какие приоритеты изменились сегодня?
- на чем нужно сконцентрироваться сегодня?
- чего от них ждут сегодня?

Боюсь, что это снова придется делать вам. Ведь вы начальник.

Если вы на чем-то сосредоточитесь, это будет сделано

Если вам когда-либо доводилось работать в ресторанной отрасли, то вы знаете, что это рабочая среда с высокой степенью давления. Все находится в постоянном движении

и спешке. Все работают в условиях многозадачности, и каждый зависит от остальных. Каким образом менеджерам ресторанов удастся сохранять высокое качество работы? Один гуру в этой сфере как-то сказал мне: «Менеджер просто должен сделать так, чтобы все работало, ходить из зала на склад и обратно, постоянно выкрикивая приказы. Я живу по правилу: если вы на чем-то не сосредоточитесь, это не будет сделано, а если сконцентрируетесь, то доведете дело до конца».

Еще один факт нужно знать о ресторанной отрасли: в ней очень низок размер прибыли. Поскольку продукты представляют собой одну из основных статей переменных расходов в ресторане, крайне важно контролировать все издержки. По сути, это означает жесткий контроль размеров порций и отходов. Один из моих клиентов — сеть ресторанов среднего размера, которая всего за несколько лет прошла путь роста и расширения. За время этого периода компания утратила контроль над размерами порций. Новые сотрудники в ресторанах, присоединявшихся к сети, подавали слишком много еды. Проблема состояла не в отсутствии соответствующих указаний, а в том, что им никто не следовал. Операционный директор компании рассказывал мне: «После нескольких месяцев мы увидели, что у нас возникла большая проблема — на уровне нескольких миллионов долларов. Мы не могли позволить себе, чтобы это продолжилось. Нам было крайне необходимо взять размер порций под контроль».

Что сделали руководители сети? «Мы создали новые положения, которым было проще следовать, а также разослали специальные инструменты, позволявшие контролировать размеры порций. Однако самое эффективное средство заключалось в том, что каждое утро региональный менеджер звонил руководителю каждого ресторана и напоминал ему о необходимости сосредоточиться

на контроле размеров порций. Поэтому каждый день управляющий рестораном общался с шеф-поваром и сотрудниками кухни и призывал их помнить о размере порций и использовать новые инструменты», — рассказал мой собеседник. Сработал ли этот подход? «В течение нескольких дней расходы на продукты резко снизились», — утверждает он.

Сосредоточьтесь на каком-то деле, и вы доведете его до конца.

Станьте одержимым стандартными операционными процедурами

Расходы на продукты в сети ресторанов снизились — на все, за исключением мясного рулета и ростбифа. Эти траты остались на прежнем уровне. Почему? «Мясной рулет и ростбиф приходилось нарезать на кухне. Прежнее правило гласило, что толщина каждой порции должна составлять пять миллиметров. Новая инструкция была такой же и даже содержала соответствующий рисунок. Однако повара при резке мяса ориентировались только на свои ощущения, поэтому куски получались немного толще. В результате возникали огромные потери», — рассказывает операционный директор сети.

Каким было решение? «Мы поговорили с шеф-поварами других ресторанов, которые также подавали мясной рулет и ростбифы и которым удавалось сохранять связанные с ними расходы в рамках бюджета. Они использовали достаточно простой прием — обычную кулинарную лопатку толщиной пять миллиметров, которая стала для них эталоном. И все. Мы поняли, что нам просто необходимо распространить эту передовую практику на остальные рестораны сети. И для этого мы должны были создать

стандартную операционную процедуру», — отвечает мой собеседник.

Поразительно, насколько часто компании не замечают собственный передовой опыт. Грамотные организации всегда ищут опытных людей на переднем крае работы, которым удалось создать более эффективный способ для решения задачи или направления ответственности. Называют это передовым методом. Но побудить всех сотрудников компании использовать такой опыт — сложная задача.

Лучший способ внедрения передового метода состоит в том, чтобы превратить его в стандартную операционную процедуру, а затем потребовать от сотрудников точного следования этой процедуре. Некоторым компаниям это удастся лучше, чем другим.

Старший партнер в бухгалтерской компании говорит об этом так: «Если бы я вел дела клиентов, я бы использовал общую систему учета. Я не собираюсь импровизировать. Это справедливо и в отношении аудита. При проведении этой работы существуют вполне конкретные шаги, которым вы должны следовать. Это знают все наши профессионалы. Мы пользуемся такой логикой во всей нашей деятельности. У нас есть контрольные списки на любой случай. И мы требуем, чтобы люди ими пользовались».

Руководитель центра по исследованиям в области ядерного оружия говорит об этом так: «Мы одержимы стандартными операционными процедурами. Если мы не будем следовать им, может случиться катастрофа. Однако этого никогда не произойдет, поскольку никто из нас даже и не думает об отклонении от процедур. У нас есть пошаговые инструкции для каждой задачи, и все ими пользуются. Именно такой порядок в значительной степени гарантирует бесперебойную работу». Такая же степень строгости будет стандартной в кабинах пилотов

самолетов и операционных в больницах. Даже опытные профессионалы каждый раз следуют пошаговым инструкциям и стандартным операционным процедурам.

Каждый раз, когда ваш хорошо натренированный персонал будет делать критически важную работу, вы сможете оценить всю важность стандартных операционных процедур и контрольных списков. Тщательное следование им всегда снижает частоту ошибок, улучшая качество и эффективность работы. 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.

«Я сделаю тебе такую татуировку на предплечье!»

Позвольте мне поделиться с вами еще одним примером из ресторанной отрасли. Это история о картофеле фри. Один из моих клиентов — руководитель сети семейных ресторанов, где подают на гарнир различные виды картофеля фри, обычного и с различными специями. Как правило, если вы заказываете такой гарнир в ресторане и он попадает к вам сырым и едва теплым, это значит, что повар делает большую порцию картофеля, чтобы она всегда была готова к подаче сразу же после заказа. Приготовление больших порций перед временем обеденных перерывов помогает шефу успешно справиться с наплывом заказов в самый горячий период. По сути, это определенный обходной маневр, позволяющий повару справляться с типичным для обеденного времени хаосом. Приготовление больших порций — это более простой и менее хаотичный процесс, чем приготовление отдельных порций во время наплыва клиентов.

В чем же проблема? Большинство людей ненавидят холодный и сырой картофель и поэтому откажутся от него. Официантам придется возвращаться на кухню, чтобы принести другую порцию, однако она тоже будет недостаточно горячей. Таким образом, клиенты получают холодный и сырой картофель, оставляют маленькие чаевые, и, вполне вероятно, больше не придут в этот ресторан. В общем, подавать холодную и сырую картошку — это нехорошо.

Решение, по словам этого опытного менеджера, выглядит довольно просто: «Не готовьте картофель фри большими порциями! Если вы обладаете достаточным опытом, то сможете быстро войти в нужный ритм и готовить это блюдо после того, как на него поступит заказ. Да, это усложнит вам работу, но вы должны четко сказать себе: „Мы не готовим картофель фри большими порциями!“ Пару лет назад я даже пригрозил одному повару, что насильно сделаю ему татуировку с этими словами».

Другой менеджер говорит об этом так: «Вы должны ворчать: „Приготовьте половину большой порции, а не целую“. Я твержу об этом постоянно, как испорченная пластинка. Однако если вы придете в мой ресторан, то получите горячий, только что приготовленный картофель фри. Я верю, что вы как менеджер должны контролировать рабочие процессы. Именно так вы и можете достичь нужных результатов». Меня совершенно не удивило, что мой собеседник стабильно оказывался среди лучших сотрудников компании год за годом.

Какие уроки мы можем извлечь из вышесказанного?

- Превратите передовые методы в стандартные операционные процедуры.
- Научите всех стандартным операционным процедурам и потребуйте их исполнения.

- Говорите о стандартных операционных процедурах постоянно.
- При любой возможности снабжайте сотрудников пошаговыми инструкциями.
- Следите за происходящим.

У каждого задания есть параметры

Некоторые виды работ требуют от сотрудников смелости брать на себя риски и совершать ошибки, поскольку их труд творческий и инновационный. Сама идея такой деятельности состоит в том, чтобы создать нечто новое и необычное. Каким образом в этом случае вы должны говорить сотрудникам, что именно и как делать?

Если основное в работе подчиненного — это творчество, то главное, что вы можете для него сделать, это четко объяснить, что *не входит в сферу его решений*. Задайте конкретные параметры, в рамках которых он должен действовать. Если вы не хотите никаким образом сдерживать сотрудника (никаких положений и целей), то четко определите любые параметры, которые *могут быть* установлены. Есть ли у него ограничения по времени? Или же вы будете платить сотруднику за его попытки мозговых штурмов вечно? Как вы узнаете, когда сотрудник закончит свою работу? Что будет считаться готовым продуктом или результатом? Если вы хотите, чтобы подчиненный мог спокойно брать на себя риски и совершал ошибки, то вы должны выразить это в форме конкретного задания: «Я хочу, чтобы вы брали на себя риски и делали ошибки». Возможно, вам стоит сказать сотруднику, сколько рисков он может взять на себя и сколько ошибок вправе совершить. Может быть, этого делать и не надо. Однако вы должны определить параметры, чтобы создать пространство,

в котором риски и ошибки будут считаться нормальными элементами рабочего процесса.

Иногда, когда менеджеры дают подчиненным «творческие» задания, в реальности это значит, что у них в головах нет ясной цели, они пока не знают, чего ждут. Поэтому и просят сотрудника «заняться вопросом», чтобы посмотреть на результаты и попытаться почерпнуть из них что-то на будущее. По сути, начальник использует подчиненного для того, чтобы тот поработал на первых стадиях его собственного творческого процесса. Однако если менеджер не объяснил сотруднику, в чем его роль в выполнении задания, этот опыт может стать крайне неприятным. Подчиненный упорно работает над проектом, а начальник раз за разом требует переделок или же вообще сам берется за работу. Сотрудник чувствует, что менеджер просто украл его проект и его работа и усилия были бессмысленными.

Даже если цели и задачи проекта не ясны, вам крайне важно говорить сотруднику, что вы *действительно* знаете о задании и о той роли, которую подчиненный должен в нем играть. Скажите ему: «Я пока не знаю, что именно ищу, однако мне нужно, чтобы вы начали процесс, а у меня появилась стартовая точка. Позвольте мне прояснить свою позицию. Это мой проект, и я прошу вас стимулировать начало моего творческого процесса. Я прошу вас вернуться ко мне с примерным наброском, и, возможно, я попрошу вас переделать его несколько раз. Вполне вероятно, что в какой-то момент я возьму проект на себя и полностью его переработаю. Это задание должно быть завершено к такой-то дате. Готовы ли вы взяться за него?»

У каждого задания есть параметры. Вы как начальник должны четко и скрупулезно описать их, как бы мало их ни было и какими бы расплывчатыми они ни казались, чтобы сотрудники в точности понимали, что от них ждут.

Микроменеджмент против неэффективного управления

В главе 1 я утверждал, что микроменеджмент — это, по сути, большой обман. Обычно то, что люди называют микроменеджментом, представляет собой пример неэффективного управления: менеджеры не говорят сотрудникам, что и как делать. Но, разумеется, бывают случаи, в которых начальники делают больше, чем нужно.

Представьте себе, что менеджер стоит за плечом плотника и говорит ему: «Гвоздь номер один нужно вбивать сюда. Хорошо?» Затем он говорит: «Гвоздь номер два идет сюда». Потом он хватается за молоток и начинает работать сам: «Не сюда, а сюда». Он не понимает: «Понятно? Теперь я вобью гвоздь номер три вот здесь». Вполне вероятно, что это можно считать реальным примером микроменеджмента: один молоток, два человека. Менеджер использует сотрудника как марионетку в процессе выполнения задачи.

Итак, что же хуже: микроменеджмент или неэффективное управление? Если бы вам пришлось выбирать между ними, что бы вы выбрали?

Что идет не так, когда вы занимаетесь неэффективным управлением? Возникают проблемы, которых вполне можно было бы избежать. Трудности, с которыми можно было бы легко справиться, выходят из-под контроля. Ресурсы растрачиваются зря. Люди днями или неделями идут в неверном направлении, прежде чем это кто-то замечает. Низкорезультативные сотрудники прячутся от ответственности, но получают зарплату. Посредственные сотрудники ошибочно принимают себя за высокопродуктивных. Высокопродуктивные начинают волноваться и принимают решение искать другую работу. Менеджер занимается делами, которые можно было бы делегировать кому-то другому. И самое печальное, в случае неэффективного

управления вы не в состоянии узнать о проблемах до тех пор, пока они не приведут к кризису.

А теперь давайте посмотрим, что произойдет, если вы делаете слишком много и приходите к микроменеджменту (один молоток, два человека). Какие проблемы возникают в этом случае?

Вы раздражаете сотрудников, вот и все.

Хорошая новость в том, что если вы управляете слишком тщательно, то, скорее всего, быстро это поймете. И в этот момент вам просто нужно сделать один маленький шаг назад. Ничего страшного. Если бы у меня была возможность выбирать, то я рискнул бы заняться микроменеджментом.

Кстати, попробуйте по-новому посмотреть на историю о микроменеджменте с участием плотника. Что, если это его первый рабочий день? Что, если мастер просто учит нового сотрудника передовым методам с помощью небольших последовательных шагов? В этом случае речь вообще не идет о микроменеджменте. Согласны? Это просто поддержка и помощь в развитии.

Делегирование как подлинное искусство расширения прав

Если такая вещь, как микроменеджмент, и существует в реальности, то очевидно, что делегирование полномочий может стать противоядием. Некоторые менеджеры ошибочно считают, что делегирование предполагает, что вы упускаете контроль. Но, как это ни удивительно, оно связано с чем-то совсем иным. Делегирование предполагает, что вся работа будет сделана, но силами других людей, и это требует интенсивных усилий и должной вовлеченности.

Делегирование — это искусство наделения полномочиями, однако порой оно оказывается довольно обыденным. По сути, это просто четкое изложение цели, спецификаций и дедлайнов. Например, оно может выглядеть так: «Я хочу, чтобы вы сделали ящик к трем часам дня во вторник. Это должен быть деревянный ящик размером меньше холодильника, но больше хлебницы. Он не может быть желтым, но допускается золотой цвет (вы же знаете, в чем состоит разница между золотым и желтым?). Вот и все основные спецификации. Все остальное зависит от вас. Вы это понимаете? Давайте представим себе, что это заказ, и запишем условия».

Реальная сложность эффективного делегирования состоит в формулировке целей, инструкций и временных рамок, подходящих для каждого сотрудника и любого задания. Насколько масштабными должны быть цели? Каковы сроки? Сколько инструкций необходимо для каждой задачи? Эти цели всегда будут движущимися. Вот почему менеджеру никогда не стоит считать, что в процессе делегирования он просто отказывается от действий. Даже у лучших сотрудников бывают плохие дни, или они сталкиваются с новыми проблемами, требующими внимания менеджера.

Вот простое правило, которое будет отлично служить вам в процессе любого делегирования. Начните с малого. Если сотрудник способен достичь небольшой цели с коротким сроком исполнения и соответствием всем спецификациям, то дайте ему проект с более смелой целью или их группой и более длинным дедлайном. Если сотрудник будет демонстрировать должную производительность и результаты, постепенно повышайте объем и степень важности поручаемой ему работы, пока он не достигнет подходящего уровня ответственности. Как только подчиненный дойдет до этой точки, вы сможете и дальше наделить его дополнительными полномочиями с помощью совместного использования инструментов планирования

проектов. Помогите ему разработать долгосрочные планы по проектам с ясными промежуточными целевыми ориентирами. Сфокусируйте свои встречи в формате один на один на оценке прогресса продвижения к каждому целевому ориентиру. Предоставляйте обратную связь и вносите корректировки на каждом этапе пути. Со временем ваш сотрудник сможет справляться даже с более масштабными и комплексными проектами. Тщательное использование инструментов планирования представляет собой еще один секретный ингредиент подлинного расширения прав.

Со временем эффективное делегирование обеспечит подчиненным реальное расширение прав, поскольку оно четко очерчивает территорию, на которой тот или иной сотрудник имеет полномочия, и еще этот метод учит людей управлять собой.

Вот вам и еще одна хорошая новость. Когда вы раз за разом говорите сотрудникам, что и как делать, они начинают совершать то, что вы от них хотите, и так, как вы хотите. Откажитесь от стандартных операционных процедур и создайте вместо них пошаговые инструкции, и люди начнут следовать им. При использовании стандартных операционных процедур сотрудники изучают передовые методы, просто их повторяя. Научите подчиненных правильным привычкам, эффективно делегируя и демонстрируя, что управление самим собой предполагает постоянно отвечать на вопросы: «Что от меня ждут? Насколько мои результаты соответствуют этим ожиданиям? Что я могу улучшить? Что мне нужно пересмотреть и скорректировать?» Помогите каждому сотруднику научиться постоянно уточнять приоритеты, ожидания, планы, действия и сроки. Со временем благодаря грамотному делегированию вы сможете расширить сферу ответственности каждого сотрудника.

ГЛАВА 7

Отслеживайте результаты работы на каждом этапе

Представьте себе начальника, который следит за результатами повседневной работы и вас лично, и каждого сотрудника вашей команды. Он знает, над чем вы работали в прошлом, что делаете сейчас и чем будете заниматься потом. Одна из его установок звучит так: «Давайте это запишем». Он постоянно делает тщательные, структурированные и точные заметки, а затем обращается к ним при следующих разговорах. По сути, вы оба используете его письменную систему отслеживания настолько активно, что, когда приходит время вашей ежегодной оценки, при обсуждении не возникает никаких проблем. Этот начальник знает все до деталей. Он обладает властью и наделяет вас ответственностью. Это босс, которого вы уважаете. Так?

А теперь представьте себе начальника, который не следит за повседневной работой вашей команды. Кажется, что он не представляет себе, кто чем занимается и с какой целью. Он часто не имеет представления, где находятся его сотрудники, фактически он не знает о работе своих подчиненных

ничего, кроме каких-то азов. Очевидно, что он не «в теме», он не может сохранять у своих сотрудников чувство ответственности и пользуется у них небольшим уважением.

Каким менеджером считаете себя вы сами? Вы знаете множество деталей или совершенно не «в теме»? Я предполагаю, что вы — как и большинство менеджеров — находитесь где-то посередине.

Когда дело заходит об отслеживании результатов сотрудников, большинство руководителей ведут учет таких показателей, как количество отработанных часов или общие данные, включаемые в еженедельные или ежемесячные отчеты. В иных случаях большинство менеджеров следят за работой подчиненных лишь время от времени: если им доводится увидеть сотрудника в деле, когда подчиненный предоставляет готовый продукт, в случае большой победы или возникновения значительной проблемы. Они редко документируют результаты работы сотрудника, пока от них этого не требуется. В итоге у них не остается никаких письменных свидетельств, кроме обобщенных отчетов, способных крайне мало сказать о повседневных действиях каждого сотрудника.

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

- обеспечивать сотрудников инструкциями, указывать им направление, проводить обучение и заниматься наставничеством;
- выявлять потребности в ресурсах;
- предвидеть проблемы и исправлять ошибки по мере возникновения;
- сводить конфликты сотрудников к минимуму;
- не позволять сотрудникам вести себя ненадлежащим образом;

- поддерживать у сотрудников сосредоточенность на работе;
- устанавливать амбициозные, но при этом осмысленные цели и сроки исполнения;
- обеспечивать возможность делегирования сотрудникам ответственности в нужном объеме;
- оценивать соответствие результатов ожиданиям;
- заставлять подчиненных нести ответственность за их действия;
- мотивировать сотрудников с помощью справедливой привязки результатов их работы к поощрениям или наказаниям;
- не позволять плохим и посредственным сотрудникам чувствовать себя на работе комфортно;
- не допускать ухода высокопродуктивных сотрудников;
- помогать лучшим людям вырасти в новых лидеров.

Знание — сила

Если вы менеджер, владеющий всеми необходимыми деталями, то вас будут уважать и признавать вашу власть хотя бы потому, что вы внимательно следите за работой и ее результатами. Вооружившись знанием о каждом сотруднике и его деятельности, вы сможете лучше понимать, как повысить производительность и качество труда и обогатить опыт ваших подчиненных. У вас появится возможность каждый день настраивать сотрудников на успех и помогать им постоянно развивать и совершенствовать навыки. Если вы должны наказать их, то у вас будет возможность продемонстрировать, что ваше решение основано на зафиксированных фактах. А когда придет время поощрить высокопродуктивных сотрудников, в вашем распоряжении

будут детальные записи, помогающие обосновать, почему сотрудники заслуживают щедрой награды.

Репутация означает доверие. Чем выше уровень вашей репутации человека, разбирающегося в деталях, тем большую власть вы обретаете, даже если вы не обладаете всеми знаниями, необходимыми в конкретной ситуации. Почему? Люди будут значительно охотнее делиться с вами информацией и отвечать на вопросы полноценно и искренне. Они вполне могут предположить, что у вас уже есть вся необходимая информация или ответы на задаваемые вопросы, и вы просто контролируете их. Также они более внимательно отнесутся к деталям своей работы, если будут уверены, что вы станете их проверять. «Сторонний контроль приводит к развитию самоконтроля, — сказал мне руководитель разведывательного ведомства. — Если люди знают, что за ними присматривает кто-то еще, они значительно чаще следят за тем, что говорят, и ведут себя более аккуратно».

Менеджер одной исследовательской компании рассказал мне следующее: «Я веду постоянный контроль работы каждого подчиненного. Я стараюсь обратить внимание на все мелкие детали. Примерно раз в неделю или две в общении с каждым сотрудником я упоминаю какую-нибудь мелкую деталь в его работе. Например, я говорю: „Вы помните свое электронное письмо на такую-то тему, отправленное в десять тринадцать в прошлую пятницу? Там была ошибка в третьем предложении. Я распечатал копию, чтобы вам ее показать“. И вот что я вам скажу. После того как я начал так поступать, все сотрудники стали намного внимательнее относиться к деталям».

Если вы хотите стать менеджером, внимательно относящимся к деталям, то вам нужна система отслеживания, позволяющая ежедневно документировать результаты. Письменная фиксация результатов делает управленческие отношения намного более прозрачными. Обычного

общения на тему ожиданий и результатов недостаточно. Фиксация деталей позволяет вам документировать каждый момент разговора: «Вы уверены, что все понимаете? Тогда я записываю это. Посмотрите. Вы понимаете, что я написал?»

Такое документирование обретает большую силу, когда дело касается создания психологической приверженности ожиданиям, заранее согласованным вами вместе. Когда вы что-то говорите, а затем записываете это в постоянно ведущемся журнале, то у вас появляется вполне вещественное свидетельство. И хотя оно не всегда имеет юридическую силу, но все равно оказывает серьезное воздействие. Обе стороны участвуют в создании документа, к которому можно обратиться позже и освежить свою память. Обмен этим опытом и знание, что все ожидания зафиксированы, создает довольно серьезное давление и вынуждает соответствовать взятым на себя обязательствам.

Иногда вы и сотрудник можете по-разному помнить, что именно говорилось, о чем и когда. Документируя разговоры, вы получаете источник, позволяющий справиться с этой проблемой. Помимо этого, записи помогут вам оправдать решения о поощрении или наказании, поскольку вы можете указать сотруднику на его собственные результаты как основание для вашего решения и ваши записи как подтверждение этих результатов. Это становится еще более важным в случае формальных споров. Вы можете столкнуться с обвинениями в несправедливости или жалобой любого другого типа, и тогда представители службы персонала или юридического отдела захотят узнать, что находится в файле. И в этот момент у вас должна быть возможность сказать им, что у вас есть детальные и постоянно ведущиеся записи всех ваших регулярных разговоров с каждым сотрудником. Эти документы создают бумажный след для подкрепления вашей версии событий.

Также документирование играет ключевую роль и в процессе постоянного улучшения качества работы. Постоянная оценка и обратная связь помогают вам уточнять и корректировать инструкции: «Вы здорово потрудились над А, Б и В. Вы выполнили каждый пункт из списка дел. Вы следовали всем инструкциям и правилам. Отличная работа. Теперь давайте поговорим о задании Г. При работе над ним вы не смогли справиться с пунктами три, четыре и пять. Почему? Что случилось? Давайте поговорим, как вы собираетесь справляться с ними. А теперь давайте обсудим задание Д. Работая над ним, вы упустили несколько деталей. Давайте пройдемся по контрольному списку и поговорим, как вы собираетесь исправлять ситуацию». В итоге такой процесс исправления и корректировок становится инструментом для роста и развития.

В реальном мире рост и развитие происходят, когда чьи-то конкретные действия подвергаются постоянной пристальной и честной оценке, и человек имеет возможность использовать эту информацию для настройки своей работы. Чтобы добиться этого, вы должны постоянно оценивать, причем письменно.

Как-то мне довелось тренировать группу менеджеров по продажам, которые достаточно яростно сопротивлялись идее регулярного письменного документирования результатов деятельности подчиненных. Тогда я попросил их описать систему, которую используют их продавцы для отслеживания контактов с покупателями. Оказалось, что они требуют от продавцов детально и четко фиксировать дату, время и содержание каждого разговора со своими нынешними и потенциальными клиентами. Почему они настаивали на том, чтобы продавцы делали столь детальные записи? «Поскольку все эти разговоры имеют значение, — ответили они. — Если вы не отслеживаете происходящее в отношениях с клиентами, ваше последующее общение с ними будет

просто ужасным. Вы не сможете ничего продать. Возможность вернуться к темам, обсуждавшимся в предыдущих разговорах, помогает вам сохранять контроль».

Иными словами, им нужно, чтобы продавцы контролировали детали. То же самое справедливо в отношении самых значительных задач любого профессионала. Представьте себе врача или медсестру, дающих пациенту в больнице лекарство, но не фиксирующих это в его карте. Представьте себе сотрудника банка, обналичивающего чек, но не отмечающего это в системе, или страховщика, выплачивающего возмещение, но не отражающего это в отчетности. Все эти предложения кажутся абсурдными. Однако многие менеджеры постоянно взаимодействуют с сотрудниками, даже не думая о том, чтобы документировать этот процесс и его результат.

Подобно продавцам, которые должны постоянно обращаться к своим заметкам, чтобы продажи были высокими, вы должны иметь возможность использовать свои записи о работе сотрудников, чтобы обеспечить себе постоянный успех. Какие именно ожидания, цели, сроки исполнения, требования были перечислены? Что именно обсуждалось? На все эти вопросы у вас должен быть задокументированный ответ.

Отслеживайте производительность с помощью мониторинга конкретных действий

К сожалению, типичный менеджер чаще всего следит лишь за теми элементами работы, которые легко заметить. Менеджеры слишком много концентрируются на таких вопросах, как количество часов, проведенных в офисе, поскольку они могут легко увидеть, когда именно сотрудник приходит

и уходит. Эти факторы начинают обладать неоправданно высоким приоритетом просто потому, что они буквально бросаются руководителю в глаза. Кроме того, есть ежедневные онлайн-отчеты и еженедельные таблицы, приходящие на почтовый ящик менеджера или всплывающие прямо на мониторе его компьютера. Однако все эти данные или точное знание времени прихода и ухода сотрудника ничего не говорят вам о том, что именно ваш подчиненный делает в рабочее время на своем месте. Следить за конкретными действиями значительно труднее.

«Начиная наблюдать за работой сотрудников более пристальным образом и задавать им больше вопросов об их работе, вы обнаруживаете, что многого не знаете о том, что и как они делают. Вы выясняете массу вещей, которые вам следовало знать намного раньше», — рассказал мне менеджер, которого я буду называть Джед.

Джед был начальником новой энергичной сотрудницы по имени Кэри в отделе исследовательской компании, отвечавшем за рассылку электронных информационных писем. Поначалу Джед принялся учить Кэри рассылке. Она быстро уловила суть дела, которое было практически аналогично принятому в газете, где она работала раньше. Однако настоящая проблема возникла, когда Кэри пришлось учиться процессу, в рамках которого она прежде не работала. Обычно при рассылке писем некоторая их часть возвращается обратно из-за проблем со связью. Джед объяснял Кэри, что для нормальной работы крайне важно быстро понять, что пошло не так в отправке нескольких сотен вернувшихся писем, и оперативно решить проблему. «Это нужно делать всякий раз, после каждой рассылки, иначе ваша база данных быстро устареет. Количество возвратов начнет расти, и в какой-то момент вы просто не сможете эффективно распространить информацию», — рассказал Джед.

«Я проговорил с ней весь процесс, и казалось, что она все поняла. Каждую неделю после этого я спрашивал ее на встречах персонала, все ли идет как надо. Однако я допустил фатальную ошибку в отношении Кэри — я никогда не проверял ее. Я не изучал базу данных, чтобы увидеть, делает ли она все нужные изменения после отправки письма. Со всей остальной работой она справлялась отлично. Она была приятным человеком с позитивным отношением к происходящему. У нее не возникало проблем с механической рассылкой писем и добавлением или удалением подписчиков, отправлявших ей свои заявки по электронной почте. Однако она никогда не понимала сути процессов, связанных с возвратом писем», — посетовал Джед.

Это продолжалось четыре месяца, а затем Джед начал беспокоиться, что Кэри работает слишком много: «Она проводила на работе по двенадцать часов в день и казалась совершенно изнуренной. Ее энергия и моральный дух истощили. Она ужасно выглядела и практически не выступала на встречах персонала. Судя по всему, несколько ее коллег в точности знали, что именно происходит, и умоляли ее поговорить со мной об этом. Если бы я задал ей несколько вопросов, то значительно раньше понял бы суть проблемы. Когда у меня, наконец, появилось ощущение, что с ней нужно поговорить, оказалось, что она очень сильно отстала в процессе работы с возвращавшимися письмами. Она буквально тонула в данных и не могла овладеть процессом. Я создал для нее пошаговую инструкцию, цель которой состояла в исправлении каждой ошибочной записи. Кроме того, я забрал у нее несколько других задач и дал ей пару недель поработать над единственным заданием. Она следила, сколько записей ей удастся обработать в течение дня, и в итоге Кэри удалось распутать огромный клубок запущенных проблем. После этого она стала настоящим профессионалом в работе с возвращающимися письмами.

С тех пор Кэри отчитывается передо мной после рассылки каждой партии писем о том, как много вернулось обратно и как она с ними справилась».

Джед закончил эту историю следующими словами: «Я извлек серьезный урок из этой истории с Кэри. Не стоит верить, что все хорошее образуется само собой. Мне следовало более тщательно проверять ее работу или как минимум начать раньше задавать ей вопросы».

Существует пять способов мониторинга конкретных действий сотрудников.

Наблюдайте за работой подчиненных

Это один из наиболее эффективных способов. Наблюдение за тем, как сотрудник общается с клиентом в течение всего нескольких минут, расскажет вам намного больше о его работе, чем огромное количество опросов потребителей. Вот почему так много организаций, занимающихся продажами, стимулируют менеджеров к совместным поездкам с продавцами. Это дает руководителю возможность своими глазами наблюдать за тем, как подчиненный работает. Если у вас есть проблемы с тем, чтобы помочь сотруднику преуспеть в выполнении определенной задачи, то вам следует стать тенью этого человека. Тогда вы в точности поймете, что он делает и как может добиться лучших результатов.

Попросите отчет

В любом разговоре один на один с каждым сотрудником просите его отчитаться за сделанное со времени вашей последней встречи: «Какие конкретные действия вы предприняли? Смогли ли вы соответствовать четко высказанным ожиданиям?» После этого начинайте внимательно

слушать, формировать суждения и задавать больше наводящих вопросов. Просьба об отчете — метод номер один для того, чтобы дать понять человеку, что он и только он ответственен за свои действия. Затем переходите к обсуждению следующих шагов. Если вы будете достаточно последовательно и регулярно разговаривать на управленческие темы один на один с каждым из своих сотрудников, то этот элемент мониторинга результатов быстро превратится в полезную регулярную процедуру.

Помогите сотрудникам использовать инструменты самостоятельного мониторинга

Кроме этого, вы можете попросить подчиненных помочь вам отслеживать их действия с помощью таких инструментов самостоятельного мониторинга, как планы проектов, контрольные списки и журналы учета рабочего времени. Сотрудники могут сами следить, удастся ли им соответствовать изложенным в плане проекта целям и срокам, делать отметки в контрольных списках и регулярно отчитываться перед начальником. Журналы учета рабочего времени — это дневники, которые ведут сотрудники, отмечая, что они делают весь день, включая перемены и отдых. Каждый раз, когда человек начинает заниматься новым видом деятельности, его просят отметить время и указать, чем именно он сейчас займется.

Регулярно оценивайте незавершенную работу

Тщательно проверяйте работу сотрудников в процессе ее выполнения. Если сотрудник не несет ответственности за конечный продукт, то наблюдение за его работой — это

то же самое, что и контроль его деятельности. Если же сотрудник отвечает за конечный продукт, то вам следует делать выборочную проверку без предупреждения. К примеру, если он управляет базой данных, сделайте выборочную проверку записей. Если сотрудник пишет отчеты, изучите их черновики. Если подчиненный отвечает за звонки потенциальным клиентам, то запишите эти разговоры и прослушайте несколько из них. Если сотрудник занимается производством каких-либо приборов, изучите наполовину собранные устройства и посмотрите, как они выглядят. Вы не можете постоянно отслеживать все, что делает каждый сотрудник, однако вам по силам регулярно проводить выборочные проверки.

Расспрашивайте других

Соберите информацию. Порасспрашивайте клиентов, поставщиков, коллег и других менеджеров об их взаимодействии с конкретными сотрудниками. Всегда задавайте вопросы о работе подчиненного, а не о том, какой он человек. Просите делиться с вами не оценками, а описаниями. Интересуйтесь не впечатлениями, а деталями. И не верьте всему, что вы слышите, ничем не подтвержденные заявления третьих лиц — это всего лишь слухи. Однако чем больше вы спрашиваете, тем лучше понимаете, каким источникам можно доверять.

Что обычно оценивается и что должно оцениваться?

Почему так много менеджеров и сотрудников часто считают процесс оценки работы неадекватным, неполным, несправедливым или слишком избирательным? Дело в том,

что иногда не удастся в точности измерить реальные результаты деятельности сотрудника за предыдущие четыре, шесть или двенадцать месяцев. В течение года менеджеры редко оценивают действия каждого сотрудника и их соответствие четко выраженным ожиданиям. Когда HR-отдел просит руководителей написать отзыв о работе сотрудников или оценить их успехи каким-то иным образом, менеджеры пытаются изо всех сил избавиться от навязанных им методов. Как часто нам приходится слышать о том, что начальники просят подчиненного написать черновик такого отзыва о себе самом, причем сделать это быстро, поскольку дедлайн «горит»? Обычно менеджеры готовят свои оценки и отзывы, основываясь на довольно скудных записях, которые ведут в течение года.

Для того чтобы точно охарактеризовать работу сотрудника, менеджерам нужно изучить конкретные действия, которые совершает каждый подчиненный каждый день для выполнения своих задач, а потом сравнить результаты с заранее высказанными ожиданиями. Руководители должны регулярно задавать себе три вопроса.

1. Смог ли сотрудник соответствовать каждой поставленной цели? Выполнил ли он все задачи, которые от него требовались?
2. Завершил ли он работу в соответствии с предоставленными ему инструкциями? Следовал ли он стандартным операционным процедурам?
3. Смог ли он уложиться в заранее установленные сроки?

Если вы регулярно занимались мониторингом, измерением и документированием конкретных действий ваших сотрудников, то для ответа на эти вопросы вам потребуется всего лишь сводное резюме ваших записей.

Пожалуй, это самые важные данные относительно истинной результативности сотрудника, которые когда-либо будут у вас в распоряжении. Разумеется, у вас также может быть невероятный объем информации в форме ежедневных, еженедельных, ежеквартальных или годовых отчетов, детально описывающих работу сотрудника: количество отработанных часов, жалобы клиентов, данные о продажах и так далее, и тому подобное. Конечно, вы должны использовать и эту информацию, но лишь вместе со своими записями о работе подчиненных. Используя отчеты, внимательно изучите их и убедитесь, что вы точно знаете, как цифры в них привязаны к реальным и конкретным действиям каждого отдельно взятого сотрудника. Что на самом деле говорят вам эти данные о реальных результатах работы подчиненного?

На первый взгляд может показаться, что данные о продажах способны служить ясным и простым способом мониторинга результатов работы. Однако иногда это не так. Позвольте мне показать вам, почему. Продавец № 1 реализует продукт, не имеющий никакой репутации на рынке, кроме того, он работает со списком потенциальных клиентов, которые вряд ли станут покупателями. А продавец № 2 торгует продуктом, имеющим отличную репутацию на рынке, и работает со списком клиентов, которые наверняка захотят его купить. Вполне возможно, что объем продаж у продавца № 2 будет значительно лучше, чем у продавца № 1, однако это произойдет по причинам, находящимся вне контроля этих сотрудников. И в данном случае показатели продаж не дадут вам достаточно информации для адекватного измерения результатов.

Адекватное измерение фактических результатов работы каждого продавца в описанном выше примере требует более глубокого изучения. Каким еще образом вы

могли бы оценивать их труд? Прежде всего, вы должны посмотреть на количество звонков в день, сделанных каждым продавцом. Как минимум это действие совершенно точно контролируется им. Однако даже это неспособно дать вам достаточно информации о качестве работы. Чтобы точно измерить его, вы должны оценить, как каждый продавец справляется со звонками. Слушает ли он своего собеседника внимательно и не перебивая? Придерживается ли он определенного сценария? Хорошо ли он отвечает на вопросы? Правильно ли завершает общение? Именно такие вопросы чаще всего имеют основное значение при измерении результатов. Порой единственный справедливый и точный способ оценить работу сотрудника — это вынести свое менеджерское суждение.

Документируйте результаты

Большинство менеджеров редко документируют результаты работы сотрудников до тех пор, пока их не заставят это делать. Но руководители в результате повседневной деятельности невольно создают бумажный след из замечток, документов, обзоров и особенно переписки по электронной почте. Порой эти письма оказываются единственным способом документирования повседневной работы сотрудника. Менеджеры могут не всегда это понимать, но, пользуясь электронной почтой, они создают детальные записи, в которых формулируют ожидания, оценивают незавершенную работу, хвалят или ругают сотрудников. Тем не менее основная часть формального досье сотрудника состоит из результатов ежеквартальной или ежегодной оценки, планов развития, ранжирования, порой сопровождаемых периодическими просьбами о выплате премий

и вознаграждений другого рода, и, конечно же, официальных отчетов о недобросовестных действиях или системных неудачах.

Часто менеджеры принимаются тщательно документировать результаты в случаях, когда у кого-то из их сотрудников начинаются серьезные проблемы с производительностью. Один топ-менеджер в сфере HR говорит об этом так: «Обычно начальник обращается к HR-отделу, когда хочет предпринять против сотрудника какие-то дисциплинарные меры. Менеджер по персоналу спрашивает: „Как долго уже продолжается эта ситуация?“ Чаще всего бывает так, что проблеме уже далеко не один день. Ответ на вопрос „Задокументировали ли вы это?“ обычно отрицательный. Ситуация может развиваться в течение нескольких лет, а менеджер вообще никак ее не фиксирует. В результате HR-отдел не может помочь ему в желании наказать подчиненного. Мы же снабжаем менеджера формализованным процессом документирования, который позволит ему соответствовать нашим требованиям для принятия дисциплинарных мер. Этот процесс предполагает фиксацию даты и времени при записи устных и письменных просьб и предупреждений. После второго письменного предупреждения менеджер обязует сотрудника следовать процедуре, которую мы называем ППП».

ППП означает «план повышения производительности». Различные формы ППП очень распространены в мире HR. Этот процесс считается карательным, запускаемым после некоторого количества устных и письменных предупреждений. Вот как это работает. Начальник и сотрудник вместе устанавливают конкретные ожидания и создают план действий, которые должен предпринять подчиненный для улучшения своей производительности. Цели разбиваются на конкретные шаги и списки

дел с жесткими сроками и ясно выраженными директивами и параметрами. Каждую неделю, а иногда и каждый день, менеджер должен тщательно отслеживать работу сотрудника согласно плану и регулярно письменно отмечать, соответствуют ли результаты установленным ожиданиям.

В общем, стандартный карательный дисциплинарный процесс для сотрудников с наиболее серьезными проблемами в работе вынуждает руководителей делать то, *что они и так должны были делать на каждом этапе!* Вас не должно удивлять то, что ППП оказывается успешным с точки зрения улучшения результатов примерно в половине случаев. Фактически стандартный ППП заставляет менеджеров заниматься основами управления. Разве это не прекрасно?! И если это так хорошо действует на сотрудников, у которых есть проблемы с производительностью, то только представьте, насколько хорошо это может работать с подчиненными, которые могут и без того справляться со своими заданиями.

Внедрите процедуру ППП в своем отделе. Если это необходимо, дайте ей другое название. Она не должна использоваться как средство наказания или предупреждения о возможном увольнении. Она должна стать стандартной операционной процедурой для всех. Стандартный план повышения производительности представляет собой идеальный формат для документации: менеджер письменно фиксирует ожидания от сотрудника в начале каждой недели, затем наблюдает и детально описывает, в какой мере конкретные действия соответствуют этим ожиданиям. Именно это и должен делать каждый руководитель в отношении каждого подчиненного — хорошего, плохого и среднего. Документируйте, насколько действия каждого сотрудника соответствуют вашим ожиданиям.

Создайте простой процесс, которого вы можете придерживаться

Ваш рабочий процесс должен быть простым и легким, без лишней бумажной волокиты. Он должен быть достаточно практичным, чтобы вам было несложно его придерживаться.

Некоторые менеджеры используют блокнот или дневник, в котором ежедневно пишут заметки. Каждый раз, делая новую запись, укажите имя сотрудника и время, а затем отметьте, каких результатов он достиг. Со временем вы можете посчитать полезным создание для каждого сотрудника шаблона, соответствующего конкретным задачам и направлениям ответственности этого человека. Скорее всего, это упростит техническую сторону процесса.

Другие менеджеры используют простые программы в области управления деловыми отношениями, а на их основе создают личный электронный блокнот. Все, что вам нужно, — это база данных и программа составления графиков, позволяющая создавать рабочий профайл для каждого сотрудника, которым вы управляете. В каждом поле должно быть место для заметок. Таким образом, каждый раз, когда вы делаете записи, они начинают фиксироваться в цифровом виде, и к ним автоматически подставляются дата и время. Некоторые менеджеры копируют части важной электронной корреспонденции и хранят их в своих электронных блокнотах. Также вы можете настроить раздел заметок в большинстве программ по управлению отношениями так, чтобы добавить специальные шаблоны для каждого сотрудника.

При использовании блокнота или компьютерной программы вы должны обязательно фиксировать некоторые ключевые элементы информации.

Ожидания. Цели и требования, высказанные неоднозначным образом. Выданные сотруднику инструкции или

списки дел. Изученные им стандартные операционные процедуры, правила или директивы. Конкретные сроки, установленные для работы.

Конкретные действия. Записывайте лишь то, что видите. Что делал сотрудник, когда вы наблюдали за ним? Что он говорит, когда его спрашивают о фактических результатах? Как выглядят инструменты его самостоятельного мониторинга? О чем говорит качество готового продукта его труда? Что вы можете узнать о действиях сотрудника, задавая вопросы его коллегам?

Измерение результатов. Насколько действия соответствуют ожиданиям? Выполняет ли сотрудник требования? Следовал ли он инструкциям, стандартным рабочим процедурам и правилам? Удалось ли ему достичь поставленных целей в отведенное время?

Будьте внимательны к тому, что вы записываете

Записывая что-то, помните, что вы создаете заметки, которые могут стать крайне важными в случае возникновения разногласий с сотрудником. Никогда и ни в каком виде не занимайтесь описанием самого подчиненного, вместо этого характеризуйте его производительность. Не пишите, что работа сотрудника выглядит слишком медленной, незавершенной или неадекватной. Зафиксируйте, что он не смог соответствовать заявленным целям в установленные сроки. Запишите, что сотрудник не сделал дела А, Б и Д из своего списка. Что упустил из внимания некоторые детали при выполнении задания В. Никогда не называйте людей уродливыми, глупыми, ленивым и так далее, и никогда не используйте ярлыки. Давайте не названия, а описания.

Когда следует документировать результаты?

Делайте это на каждом этапе.

Перед тем как вы начнете с сотрудником общение с глазу на глаз, сверьтесь со своими заметками с последней встречи. О каких рабочих вопросах шла речь? Какие ожидания были высказаны? Затем спросите себя, почему вам нужно сегодня пообщаться с этим человеком? О чем вам нужно поговорить? Как? Когда? Где? Сделайте несколько заметок во время подготовки к встрече. Продумайте основу обсуждения: о каких действиях вы хотите спросить сотрудника? Какие следующие шаги вы хотите зафиксировать? Какие ожидания вы планируете установить. Во время встречи попросите подчиненного рассказать вам о его действиях, высказать ожидания и сформулировать следующие шаги. При необходимости делайте заметки во время общения. Обязательно сделайте их сразу же после разговора. В промежутке между встречами с глазу на глаз убедитесь, что вы сформулировали все важные последствия исполнения или неисполнения сотрудником поставленных целей. Если вам приходит в голову мысль, которую вы бы хотели донести до подчиненного на вашей следующей встрече, запишите ее.

Не всегда представляется возможным, практичным или необходимым показывать ваши записи сотруднику. Однако если вы можете это сделать, то демонстрация того, что именно вы пишете, создает ясность относительно ожиданий, позволяет подчеркнуть детали и повышает шансы на то, что сотрудник будет считать себя обязанным соответствовать установленным целям. Демонстрация ваших записей даст вам обоим возможность заранее исправить любое недопонимание. Некоторые лучшие из известных мне менеджеров просят своих подчиненных вести записи

в собственных блокнотах. Делая свои заметки, менеджер может сказать: «Я записываю это и это. А что записываете вы? Совпадают ли наши мысли?»

Если вы тщательно отслеживаете результаты, сотрудник вряд ли потерпит неудачу

Не так давно один руководитель HR-отдела сказал мне: «Когда менеджер документирует результаты деятельности сотрудников, это позволяет HR-отделу хорошо выполнять свою работу. Вы даже не представляете себе, что происходит в наших стенах, когда к нам обращается руководитель, хорошо делающий это. У нас просто начинается праздник. Мы кричим: „Ура! Наконец-то мы нашли менеджера, который занимается документированием результатов!“ Вот как редко это бывает. Если бы каждый руководитель заставлял каждого из своих подчиненных следовать принципам ППП, то наша работа была бы намного проще. Но, в конечном счете, если бы это делал каждый менеджер, это бы упростило работу и ему самому. Если вы следите за происходящим настолько тщательно, то сотрудник вряд ли потерпит неудачу. А даже если это случится, вы тут же вернете его на нужную дорогу. И вы реально можете сделать это, если внимательно следите за его работой».

ГЛАВА 8

Решайте маленькие проблемы, пока они не превратились в большие

Вы ненавидите конфронтацию с сотрудниками. Она способна лишь ухудшить ситуацию. Иногда дело заканчивается тем, что вам приходится увольнять подчиненного. Поэтому вы чаще всего предпочитаете не делиться с сотрудниками негативной обратной связью, кроме случаев, когда это становится абсолютно необходимым. Когда возникают небольшие проблемы, вы не обрушиваетесь на подчиненного со всей силой, вместо этого вы указываете на случившееся и предлагаете свои рекомендации, которые, как вы надеетесь, смогут косвенным образом улучшить ситуацию. Иногда, если проблема кажется сравнительно неважной, вы просто пускаете все на самотек. Да, некоторые сотрудники могут воспользоваться подобными ситуациями в своих интересах, однако вы все равно отказываетесь давить слишком сильно, потому что не хотите скандала.

Эти пугающие конфронтации

Типичный менеджер, предпочитающий невмешательство, обычно избегает заниматься проблемами производительности сотрудников до тех пор, пока уже не может игнорировать их. Однако проблемы возникают постоянно. И ко времени, когда их уже нельзя избежать, 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. И если они и обращают внимание на небольшие трудности, то делают это мимоходом, а это означает, что проблемам суждено вернуться. Когда они возвращаются, руководители могут вновь не обратить внимания или опять закрыть глаза на них. И значит, проблема вернется к ним еще раз. Иногда небольшие сложности, возникающие с определенными интервалами, заставляют менеджера потерять терпение и взорваться в приступе раздражения или гнева. Иногда маленькие трудности возвращаются без каких-либо объективных причин и становятся частью рабочей рутины. Некоторые из небольших проблем набирают силу, растут и со временем превращаются в большие.

Когда начинаются разговоры о повышении производительности, менеджеру уже поздно метаться в попытках стать эффективным. Решать проблему после того, как она уже стала значительной и обрела вес, куда сложнее, чем предотвращать ее возникновение или преодолевать, пока она еще имеет мелкие масштабы. В новых условиях для восстановления порядка требуется много времени и энергии. Кроме того, люди, находящиеся в эпицентре борьбы

с проблемой, никогда не смогут работать с полной отдачей. Ситуация требует срочного решения, и сотрудники могут оказаться в состоянии стресса, раздражения или суеты. Я знаю немало менеджеров, которые не пытаются разбираться с проблемой, пока та их не разозлит. И понятно, что тогда обсуждение неурядиц будет чаще всего идти на повышенных тонах.

Помимо этого, в ситуациях, когда менеджеры обрушиваются на сотрудников с негативной оценкой их поведения, те начинают чувствовать себя объектом вражеской атаки. Эти разговоры о проблемах часто оказываются для них шокирующими и неожиданными, особенно если проблема назревала в течение какого-то времени, а никто не обращал на нее внимания. Сотрудник может сказать или как минимум подумать: «Я занимался одним и тем же целыми днями, неделями или месяцами, так почему вы так внезапно решили обрушиться на меня прямо сейчас? Почему вы не поговорили со мной об этой проблеме раньше, до того как я так далеко зашел по неверному пути?» Часто в подобных ситуациях менеджер начинает сомневаться в себе: «Есть ли у меня все факты? Достаточно ли ясно я выразил свои ожидания? Веду ли я себя честно?» И его ответы, по всей видимости, могут звучать как «нет», «нет» и «нет». Кроме того, ни начальник, ни сотрудник не имеют опыта обсуждения результатов работы, поэтому итог такого общения оказывается достаточно скромным. Разумеется, эти разговоры будут сложными. Большинство диалогов на тему улучшения результатов обречены на неудачу еще до начала.

За такими разговорами часто следуют многие часы исправления ошибок и возвращения ситуации в прежнее русло. Именно это и имеют в виду менеджеры, когда говорят, что тратят свое управленческое время на «тушение пожаров» и преодоление трудностей, а не на настоящую работу. Решив проблемы, которые изначально могли и не стать

столь значительными, типичный менеджер убеждает себя, что у него просто не остается времени на то, чтобы заниматься еще каким-то управлением. И тем самым он движется прямо в сторону неэффективного управления, основанного на невмешательстве. По сути, он начинает ждать следующего, совершенно необязательного кризиса, когда вновь будет вынужден выполнять свои обязанности.

А сотрудник чувствует себя деморализованным. У него возникают неприятные ощущения. Иногда ему бывает сложно отвлечься от негатива и начать вновь относиться к своей работе и менеджеру с теплыми чувствами. Порой все возвращается в норму, однако иногда, особенно после сложной конфронтации между начальником и подчиненным, ситуация оборачивается катастрофой.

Вы хотите уметь хорошо решать проблемы, связанные с производительностью подчиненных? А рассказывать сотрудникам, где и как им нужно улучшить свою работу, причем простым и понятным языком? Если да, то вы должны научиться предвидеть сложности и избегать их, а также решать небольшие проблемы по мере их возникновения. Если вы регулярно делаете это, то знаете, что девять из десяти проблем можно либо быстро и легко решить, либо вообще избежать. В большинстве случаев даже многолетние проблемы сдадутся под натиском постоянного и последовательного сильного менеджмента.

Решайте одну небольшую проблему за другой

Никакая проблема не может считаться слишком маленькой, чтобы оставить ее без внимания. Такие сложности слишком часто вырастают и превращаются в масштабные. Иногда менеджеры боятся выглядеть чересчур

придирчивыми. «В конечном счете, — говорят эти руководители, — ошибки допускает каждый. Если в работе возникает небольшая проблема, и она вряд ли вернется вновь, то не будет ли как раз злом, а не благом, концентрация внимания на ее решении?» Но так случится, только если вы, занимаясь маленькими проблемами, не обращаете внимания другие важные дела (включая маленькие успехи).

Если вы регулярно общаетесь с сотрудниками относительно деталей их работы, то разговор о небольших проблемах — в чем бы они ни состояли — будет для вас естественным и привычным делом. Их решение будет частью вашего постоянного диалога с сотрудником. И в таких ситуациях «придирки» могут оказаться даже полезными. Они заставляют сотрудника понять, что единственный допустимый вариант действий для него — это достижение хорошего результата. Он поймет, что детали имеют значение и что вы обращаете пристальное внимание на его действия. Кроме того, вы делаете сотруднику одолжение, давая ему знать о небольшой проблеме, что позволяет ему ее исправить и избегать ее возникновения в будущем. Со временем вы сделаете для сотрудника еще одно одолжение, поскольку научите быть более ориентированным на детали.

Речь идет не о перфекционизме. Он представляет собой лишаящий человека сил страх не довести задачу до конца, скрытый под иллюзорными одеждами высоких стандартов качества. Постепенное преодоление небольших проблем — это движение по пути постоянного улучшения. Если регулярно давать инструкции и указывать направление движения, именно поступательное решение одной небольшой проблемы за другой будет обеспечивать вам непрерывное улучшение результативности. Постоянная оценка и обратная связь помогают пересмотреть

и скорректировать свои указания. В ответ на них сотрудник перестраивается и меняет свою работу. Благодаря этому медленному и постепенному прогрессу вы помогаете подчиненным заниматься необходимой для улучшения практикой и тонкой настройкой. «Пересматривайте и корректируйте. Практикуйтесь и перенастраивайтесь», — именно в этих словах и кроется смысл постоянного совершенствования.

Когда вам удастся диагностировать проблему в работе сотрудника, начните интенсивно концентрироваться в регулярных разговорах на конкретных решениях.

Если подчиненный слишком часто опаздывает на работу, не стоит приказывать ему прекратить это. Для начала просто попросите его приходить вовремя. Поговорите с ним до того, как ему представится шанс снова опоздать. В конце его рабочего дня напомните ему, в какое именно время он должен прийти завтра. Спросите его, дает ли он себе достаточно времени на то, чтобы добраться с утра на работу.

Если сотрудник не может соответствовать стандартам качества, не говорите ему, чтобы он прекратил упускать из внимания детали и игнорировать спецификации. Дайте ему все алгоритмы, следуя которым, он сделает все правильно. Проговорите все важные детали заранее. Попросите его взять с собой контрольный список и вычеркивать каждый пункт по мере завершения работы над ним.

Не просите сотрудника перестать сквернословить. Вместо этого попросите его использовать слова типа «вот черт», «ничего себе» или хотя бы «блин».

Если сотрудник слишком нетороплив, установите для него реалистичный объем задач в час или четкий график выполнения дел. Предложите ему самостоятельно определить временной лимит для завершения каждого задания, а затем придерживаться его.

Если сотрудник слишком много болтает, то научите его вести себя тихо и концентрироваться на работе весь день.

Подчиненные часто считают проблемы, связанные с их продуктивностью, неважными, и менеджерам бывает сложно убедить их в обратном. Как, к примеру, сказать сотруднику, чтобы он стал относиться к работе более позитивно? Если вы хотите, чтобы плохое отношение стало еще хуже, можете попробовать сказать, что недовольны его поведением. На самом деле, конечно же, делать этого не стоит. Если вы хотите, чтобы человек изменил свое отношение к делу, вам не стоит пользоваться ярлыками. Вместо этого описывайте сами факты его поведения.

Не говорите: «Сегодня с утра вы были в плохом настроении, и это оказывало разрушительное влияние на коллектив». Попробуйте сказать что-нибудь типа: «Вы вошли через эту дверь в девять тринадцать. Вместо того чтобы мягко ее закрыть, вы толкнули ее настолько сильно, что она громко хлопнула. Затем вы во всеуслышание сказали: „Как же здесь противно!“, после чего быстро и шумно прошли к своему столу». И, наконец, свяжите поведение с конкретным результатом: «Это отвлекает других сотрудников от их работы. Это вынуждает всех, включая и меня, воздерживаться от общения с вами, даже когда от вас что-то требуется».

После этого опишите поведение, которое вы хотите увидеть: «Прошу вас завтра прийти на работу ровно в девять утра. Прошу вас не захлопывать дверь после того, как вы ее открыли. Медленно закройте ее, поворачивая дверную ручку. Попробуйте улыбаться и говорить тихим голосом. Ходите медленно, чтобы ваши шаги были не слышны. Если у вас появится непреодолимое желание сказать что-то негативное, прикусите язык. Я хочу, чтобы именно так вы вели себя на работе и завтра, и все последующие

дни. Давайте сделаем это стандартной операционной процедурой».

Что, если сотруднику недостает в работе страсти или энтузиазма? Попробуйте поглубже вовлечь его в проект и обучить новым навыкам. Стоит помнить, что природной страстью и энтузиазмом обладают довольно мало людей. Большинству нужно какое-то время на погружение в работу, прежде чем они испытают от нее хоть какой-то энтузиазм. Кроме того, страсть возникает обычно не от того, что они делают, а от того, как это происходит. Удовольствие от работы можно получить лишь тогда, когда вы видите в ней ясные цель и смысл. Немало помогает и то, что вы занимаетесь ей с людьми, которым она также небезразлична.

Что, если сотрудник не расположен брать на себя инициативу? Убедитесь, что у него есть список дополнительных заданий, позволяющий избежать простоев. Сотрудники, которым недостает инициативы, часто не понимают, чем им нужно заниматься после завершения основных задач. Записав дополнительные пункты в их список дел, вы снимаете эту неопределенность. Объясните им, что, когда их привычная работа будет завершена, им следует заняться этими дополнительными делами.

Если сотрудник не может взять на себя достаточно ответственности, принимайте жесткие решения или решайте проблемы по мере возникновения. Тесно работайте с этим человеком над созданием инструментов решения/действия. Проговорите любые обстоятельства, которые вы только можете предвидеть. Дайте каждому из таких подчиненных простые и ясные указания: «При возникновении А делайте Э. При возникновении Б делайте Ю. При возникновении В делайте Я» и тому подобные.

Если сотрудник хорошо делает свою работу, но не более того, обрисуйте ему более масштабную картину.

Объясните, как выглядят в вашем представлении дополнительные усилия, и убедитесь, что он знает о поощрении: «Если вы сегодня сделаете, помимо основной работы, задания А, Б и В, то я смогу сделать для вас то-то и то-то».

Вы удивитесь, как много неважных на первый взгляд вещей обретут значимость, если вы проделаете непростую работу по разъяснению ожиданий. С помощью настойчивого наставничества вы можете помочь человеку произвести долгосрочные и осмысленные изменения: исправить поведение, обрести энтузиазм или сделать что-то, выходящее за рамки привычного.

Конфликт между сотрудниками

Одна из самых сложных проблем, с которыми приходится иметь дело менеджерам, связана с конфликтами между членами команды. Природа этих конфликтов может быть различной. Иногда людям просто не нравится кто-то из их коллег. В других случаях возникают реальные стычки, личные или профессиональные.

Вы не можете стать судьей в каждом споре. Однако вы способны снизить возможность возникновения этих конфликтов до минимума, если побудите каждого из сотрудников фокусироваться на достижении результата. Если вы как начальник загружаете своих подчиненных работой, у них останется меньше времени на выяснения отношений. Если вы занимаетесь повседневным наставничеством, четко высказываете ожидания и отслеживаете результаты на каждом этапе, подчиненные будут меньше думать друг о друге и больше о том, чтобы сделать свою работу. А чем больше люди сфокусированы на общем деле, тем больше шансов, что они будут сотрудничать друг с другом. Даже если конфликты все же возникнут, вы будете знать

больше деталей о происходящем. Вам будет понятнее, какую роль играют определенные черты характеров участников конфликта, что истинно в природе противоречия, а что надуманно. Вы окажетесь в значительно лучшей позиции для оценки и принятия правильных решений.

Если какие-то сотрудники часто ссорятся друг с другом, вы можете развести их по углам и сделать так, чтобы они занимались разными делами или работали в разные смены. Если кто-то постоянно становится участником конфликтов, обсудите это на регулярной встрече с ним. Пока не разгорелся очередной скандал, напомните, как его избежать и как взаимодействовать с другими позитивным образом. Скажите, что и как нужно говорить, чтобы участвовать в общении в бесконфликтной среде.

Если среди ваших сотрудников вспыхивает слишком много ссор, то крайне важно разобраться с причинами происходящего. Чаще всего вы сами становитесь частью проблемы. Если вы недостаточно четко высказываете свои ожидания и не следите за результатами, то сотрудники начинают обвинять друг друга в возникающих проблемах и возмущаться, поскольку в данном случае не существует никакой реальной ответственности. Чем более серьезную роль вы на себя возьмете, тем больше шансов, что вы сможете не оставить этим конфликтам никаких шансов на развитие. Возможно, впрочем, что дело не в вас. Конфликты может провоцировать и то, каким способом функционирует ваша команда. Существует ли в ней высокий уровень взаимозависимости, при котором участники должны постоянно полагаться друг на друга? Есть ли стандартные операционные процедуры, обеспечивающие достаточную гладкость этой взаимозависимости? Возможно, вы можете отказаться от чего-то или улучшить те или иные аспекты своих бизнес-процессов, чтобы снизить количество необязательных конфликтов.

Когда проблемы сохраняются

Некоторые проблемы сопротивляются решениям, даже если вы агрессивно и последовательно занимаетесь ими. Сделайте шаг назад и спросите себя, не упускаете ли вы чего-то из виду. Правильно ли вы диагностировали проблему? Должны ли вы посмотреть на нее как-то по-новому? На этой стадии почти все проблемы можно связать с одной или несколькими из трех категорий: возможности, навык или желание.

- Если проблема связана с возможностями (врожденные сильные стороны ваших сотрудников не всегда хорошо подходят для выполнения тех или иных задач в их нынешней роли), то лучший вариант действий — исключить 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.
- Если проблема связана с навыками (у сотрудника недостаточно знаний, он не освоил нужные техники или ему не хватает необходимых инструментов и ресурсов), то именно вы должны убедиться, что он получает все необходимое для достижения успеха. Найдите пробелы в его навыках и заполните их, предлагая обучение или правильные инструменты и ресурсы. Если вы не можете дать подчиненному все необходимое, то должны поработать с ним и разобраться, как справиться с проблемами с учетом того, что у вас есть.
- Конечно же, самым крепким орешком, который вам предстоит разгрызть, становится мотивация — желание действовать. Все люди разные,

поэтому каждого из сотрудников мотивируют разные вещи. Однако в случае постоянных проблем с результатами главный вопрос звучит так: «Что лишает человека мотивации?»

Иногда у сотрудника есть какие-то внутренние проблемы или черты, от которых невозможно избавиться. Возможно, что у него есть реальная физическая или психологическая патология, требующая помощи опытного врача. Если кто-то из ваших сотрудников демонстрирует низкие результаты из-за внутренней проблемы, то единственное, что вы можете сделать, это направить его в HR-отдел или организацию, помогающую таким сотрудникам, чтобы он мог получить профессиональную помощь. Вы не врач, не психолог и даже не лучший друг. На работе вы должны быть начальником. Иногда эти проблемы могут быть слишком деликатными, и их лучше поручить тем, кто умеет их решать.

Однако гораздо чаще сотрудник лишен мотивации на работе из-за внешних причин. Возможно, он не получает того, что хочет: улучшения условий работы, гибкого графика, права выбирать коллег или рабочие задания. Есть ли у него какие-то потребности или пожелания, которые вы можете удовлетворить, чтобы дать больше стимулов работать быстрее и лучше?

Подготовка к тяжелым разговорам

Как только вы диагностировали наличие постоянной проблемы с производительностью, вам нужно разработать план для целенаправленного вмешательства. Это не обязательно должна быть конфронтация, после которой у всех останется неприятный осадок, это должно быть именно вмешательство, однако позитивное.

Прежде всего изучите ваши заметки с предыдущих встреч с глазу на глаз. Убедитесь, что располагаете всеми нужными деталями, в частности датой и временем, в которые сотрудник не смог совершить определенные действия и соответствовать установленным вами ожиданиям. Затем оцените свою роль в возникновении проблемы: уверены ли вы, что предприняли все продуманные и тщательные шаги, направленные на то, чтобы помочь этому человеку стать лучше? Достаточно ли ясно вы выражали свои ожидания на каждом этапе? Достаточно ли точно и честно вы отслеживали и оценивали его результаты? Дали ли вы этому человеку все возможности для улучшения? Смогли ли достаточно четко задокументировать каждый шаг? Перед тем как вы продолжите, проконсультируйтесь со своими союзниками в HR-отделе, если их нет, то следует их завести. Убедитесь, что вы следуете правильным процедурам, до того как начнете свое вмешательство.

Если вы уже обсуждали проблему с сотрудником в прошлом и сделали все, что в ваших силах, чтобы помочь ему исправить проблему, конфронтация не должна вызывать у него особого удивления. Однако вам все равно нужно тщательно готовиться. Создайте сценарий, помогающий не отклоняться от основной линии общения. Попытайтесь предвидеть любые оправдания плохих результатов, которые обычно предлагает вам сотрудник. Возможно, вы уже слышали их раньше. Готовясь к встрече, вы сможете заранее обдумать эти оправдания и найти для них контраргументы еще до того, как они будут перечислены.

Во время разговора вам необходимо:

- четко заявить, что цель вашей встречи — обсуждение проблемы;

- говорить с сотрудником прямо, давая ему понять, что отсутствие улучшения в работе просто недопустимо;
- представить факты в том виде, в котором вы их задокументировали, и быть максимально конкретным;
- поделиться с сотрудником списком действий, которые, как вы считаете, не подлежат обсуждению и которые он должен выполнить в конкретные сроки;
- заявить, что неспособность сотрудника разобраться со своей проблемой, в чем бы она ни состояла, приведет к негативным последствиям для него.

Негативные последствия

Если сотрудник неспособен улучшить результаты, невзирая на ваше регулярное наставничество и предупреждения, то в какой-то момент вы просто обязаны сделать следующий шаг. Вы должны прибегнуть к санкциям. Что вы можете сделать в подобных ситуациях?

- Перестаньте прилагать усилия к тому, чтобы помочь этому сотруднику в удовлетворении его особых потребностей и желаний. Почему вы должны заботиться о человеке, который хронически не делает того, что от него требуется?
- Отнимите у него одну или несколько особых наград, которые он получил за прежние достижения. Если сотрудник перестал хорошо работать, то почему он должен и дальше пользоваться этими поощрениями? Он их больше не заслуживает. Всегда напоминайте подчиненным, что награды

не бывают вечными, а вручаются за продолжение хорошей работы.

- Используйте свои полномочия для наказания сотрудника. К примеру, менеджеры часто имеют возможность влиять на рабочий график, так почему упрямый и низкопродуктивный сотрудник должен работать по расписанию, которое ему нравится? Сделайте его график менее удобным. Также у менеджеров есть пространство для маневра с точки зрения распределения задач. Как сказал мне один американский генерал: «Если солдат всю неделю отлынивал от работы, то всю следующую он будет чистить отхожие места. Я всегда оставляю лучшие задания для солдат, которые стараются, а худшие для тех, кого хочу немного наказать».

Если и это не помогает, вы можете дать понять сотруднику, что его дальнейшая работа в компании под вопросом. Это еще не увольнение, но вы предупреждаете подчиненного, что если он не справится с проблемами, то окажется перед реальной и неминуемой угрозой увольнения. Любое неверное движение может стать последней каплей. Каждый раз, когда сотрудник делает неправильный шаг, вам придется рассмотреть два варианта действий: уволить его прямо сейчас или дать еще один шанс.

Разумеется, расторжение трудовых отношений представляет собой окончательное наказание. Однако перед тем как уволить человека, вам стоит все же подумать, не дать ли ему последний шанс. Почему? На это есть пять причин.

1. Вы уже вложили в этого человека время, силы и деньги. Возможно, если вложите еще чуть-чуть, эта инвестиция начнет приносить отдачу.

2. В зависимости от ситуации, человека и ваших чувств к нему, вы можете захотеть сделать что-то особенное для него.
3. Если вы сможете наставить низкорезультативного сотрудника на путь истинный, то снизите для компании немалые расходы по увольнению, в том числе по выплате выходного пособия, затраты на найм и обучение новых сотрудников и на простой, возникающий из-за увольнения человека.
4. В случае любых разногласий, возникающих в результате увольнения, ваша позиция будет значительно сильнее, если вы дадите сотруднику последний шанс улучшить показатели, перед тем как расстаться с ним.
5. Этого может требовать ваша компания.

Однако есть пять веских причин и для того, чтобы в какой-то момент прекратить все дальнейшие усилия.

1. Если человек безнадежен, то любые издержки, связанные с его замещением — это фикция. Вы уже понесли основные расходы, взяв на работу неподходящего для нее человека. И сохранение за ним рабочего места приведет к большим расходам, чем его увольнение.
2. Вы не должны тратить время, силы и деньги на сотрудника, если не верите, что он способен улучшить свою работу со временем.
3. В зависимости от ситуации и человека, последний шанс решить проблему порой становится для него возможностью облить грязью вас, вашу команду и организацию в целом, возможностью сделать работу плохо и спровоцировать проблемы, что-то украсть или заняться подрывной деятельностью.

4. Если вы сохранили записи своих управленческих разговоров с этим человеком и можете доказать его неспособность демонстрировать результат, то вам, возможно, и не нужно давать ему последний шанс, чтобы укрепить вашу позицию. Она уже достаточно сильна.
5. Этого может потребовать ваша компания.

Решение, нужно ли увольнять сотрудника и когда это делать, всегда дается тяжело. Но это лишь одно из рабочих решений, которые вы вынуждены принимать. Если вы отслеживали, оценивали и документировали результаты работы сотрудника на каждом этапе, у вас гораздо больше шансов принять правильное решение.

Увольняйте упрямых низкопродуктивных сотрудников

Иногда менеджеры говорят мне: «Я искренне хочу уволить своего сотрудника, однако у нас уже не хватает людей, и все участники команды уже сильно перерабатывают. Я чувствую, что не могу уволить низкопродуктивных сотрудников, поскольку остающимся придется работать еще больше». Эти менеджеры хотят знать: «Может быть, даже 50% результата от низкопродуктивного сотрудника — это все же лучше, чем полное отсутствие человека на этой позиции?»

Мой ответ на это — НЕТ.

Бывают, однако, времена, когда вам имеет смысл еще немного потерпеть упрямого низкопродуктивного сотрудника. Например, если вы очень заняты. Как любят говорить мои клиенты из ресторанной отрасли: «Никогда не увольняйте посудомойку в пятницу вечером!» Это абсолютно правильно. Заставьте нерадивого сотрудника

перемыть в последний день все самые грязные чашки, сковородки и кастрюли. А затем увольте.

Правильно выбирайте время увольнения. Однако помните, что вы должны расставаться с низкорезультативными сотрудниками, если они отказываются становиться лучше. 50% работы сотрудника — это не лучше, чем ноль. Существует четыре причины, по которым вы должны увольнять упрямых низкопродуктивных сотрудников.

1. Они получают зарплату.
2. Они провоцируют возникновение проблем, решать которые должны другие сотрудники.
3. Высокопродуктивные подчиненные ненавидят работать с низкорезультативными, а вы не можете позволить себе потерять хорошо работающих сотрудников.
4. Низкорезультативные сотрудники показывают окружающим: «В этой компании можно работать спустя рукава». Это не должно считаться допустимым ни в коем случае. Без вариантов.

Если ваша команда недоукомплектована и при этом перерабатывает, то у вас не остается иного выхода, как показывать высокие результаты. Каждый сотрудник должен работать много и хорошо. Вы просто не можете позволить, чтобы негативная энергия и ненужные проблемы упрямого низкопродуктивного сотрудника легли на плечи других членов команды.

Увольнение сотрудника представляет собой одну из самых неприятных и пугающих вещей, которые вы должны делать в качестве менеджера. Однако иногда от этого никуда не уйти. Это ваш долг перед самим собой, вашим отделом в частности и вашей организацией в целом. Это крайний вид санкций, но если вы не будете справляться

с постоянно возникающими проблемами, то ваша ответственность как руководителя не имеет никакого смысла.

Увольнять людей в организациях не всегда бывает просто. Зачастую для того чтобы уволить человека, вы должны пройти ряд болезненных административных процедур. Одна из них связана с понятием справедливости. Все хотят быть уверенными, что никого не уволят по причинам, не связанным с результатами работы. И, конечно же, работодатели желают убедиться в том, что сотрудник, с которым расстались не по его воле, не подаст на них в суд или что в случае судебного разбирательства они смогут предъявить достаточно веские аргументы. В вашей организации наверняка существует формализованный процесс увольнения сотрудника. Изучите правила. Следуйте им. Поймите их суть. Попросите о помощи своего руководителя, других менеджеров, а также представителей HR-отдела и юридической службы компании.

Если вы достаточно агрессивно и оперативно решаете проблемы, то, возможно, вам не придется никого увольнять

Тем не менее иногда уволить сотрудника становится почти невозможным. Некоторые организации настолько обеспокоены потенциальными судебными разбирательствами, что создают неписаные правила против увольнения. Бывает и так, что связанные с расставанием с нерадивым сотрудником процессы занимают так много времени и усилий, что менеджер считает этот вариант нереализуемым. Множество руководителей рассказывали мне, что порой пытаются уволить подчиненного месяцами или даже годами, однако, несмотря на все их усилия, сотрудник берет

над ними верх и остается на работе. В некоторых странах закон фактически не позволяет уволить человека или понизить его в должности.

Если вы считаете необходимым для себя избавиться от сотрудника, но сталкиваетесь с одной из описанных выше ситуаций, что вы можете сделать? Начните на него давить. Обычно пристального внимания начальника и активного изучения результатов работы подчиненного со стороны оказывается достаточно для того, чтобы упрямые низкопродуктивные сотрудники начали искать спасения. Почти всегда они сдадутся еще до того, как вы махнете на них рукой. Низкорезультативные сотрудники не любят, когда менеджеры пристально изучают их работу. Им не нравится сторонний контроль. Они не любят брать на себя ответственность за последствия своей плохой работы. Поэтому займитесь очень и очень пристальным наблюдением за ними. Делайте все, что в ваших силах, чтобы налагать взыскания, пусть и незначительные, за каждый случай невыполнения работы или плохое качество. Доводилось ли вам когда-нибудь переворачивать большой камень, долгое время пролежавший на одном месте? Живущие под ним насекомые начинают быстро разбегаться во все стороны от солнечного света. Если вы прольете свет на действия низкорезультативного сотрудника, то он, скорее всего, начнет метаться в поисках выхода. Он попытается найти себе начальника, который оставит его в покое. Возможно, он захочет перейти в какой-то другой отдел в вашей организации. К сожалению, это пойдет не на пользу организации в целом, но как минимум решит проблему для вас.

И, конечно, вам стоит надеяться, что он найдет новую работу у ваших конкурентов.

ГЛАВА 9

Делайте больше для одних сотрудников и меньше для других

Вы изо всех сил стараетесь завершить работу над ежегодным ранжированием двенадцати подчиненных вам сотрудников. Это новое требование, недавно установленное вашей компанией. Многие подчиненные жалуются на новую систему компенсаций, и вы находитесь в сложной ситуации. Используя максимум полномочий, доступных вам в условиях новой системы, вы можете дать одним сотрудникам бóльшую премию, чем другим. Вы знаете, что это имеет смысл, но не хотите оскорбить и разозлить сотрудников, которые получают меньше. Шансы, что результаты проведенного вами ранжирования и его финансовые последствия останутся тайной, минимальны.

Вы выделяете двух людей, очевидных суперзвезд. Вы ставите им оценку 5, но не 5+, поскольку это будет означать, что вы отдадите им основную часть имеющегося у вас премиального фонда. Также вы должны поставить оценку 3 как минимум половине своей команды, поэтому вы делите ее на две части так хорошо, как только можете.

Вам разрешено ставить оценки 3– и 4+, однако вы этого не делаете, потому что знаете, что это вызовет неприятные чувства у сотрудников с оценкой 3, поскольку они получат совсем небольшую прибавку к зарплате и никакой премии по итогам года.

Завершив ранжирование, вы думаете про себя: «Моим сотрудникам не на что жаловаться. Они получают хорошую зарплату, нормальную премию и даже право на бесплатное посещение спортивного зала. Кроме того, все получают вполне достойную прибавку за каждый год работы на компанию. Это вполне хорошие условия». Однако затем в дверь вашего офиса стучит сотрудник по имени Сэм и спрашивает, есть ли у вас несколько минут для обсуждения его рабочего графика. Сэм больше не хочет работать по четвергам. Вы смотрите Сэму прямо в глаза и объясняете, что четверг — это очень загруженный день, и вы просто не можете разрешать сотрудникам самостоятельно выбирать график работы. Если вы разрешите это одному, то вам придется разрешать это и всем остальным. Вы говорите: «Извините, Сэм, но я не могу заключать с вами особых условий. Это будет нечестным по отношению к другим. Я ничего не могу сделать. Мои руки связаны».

Как, скорее всего, отреагирует на это Сэм? Все зависит от того, к какому типу сотрудников он относится, однако я вижу три наиболее вероятных ответа.

1. Сэм может сказать: «Извините за беспокойство» и тихо уйти. Однако не исключено, что при этом он думает: «Что за бессмыслица! Кому важны эти четверги, кроме меня? И это после всего, что я для вас сделал! Хорошо же, теперь я перестану напрягаться по четвергам. И посмотрим, заметите ли вы разницу».

2. Сэм может сказать: «Я не готов слышать отрицательный ответ. Вы должны сделать для меня четверг выходным!» Возможно, вы скажете Сэму: «Это неприемлемо. До свидания». Но что, если Сэм продолжает настаивать? Вы можете разозлиться и накричать на него: «Не говорите со мной таким тоном! Начальник здесь я! Вы уволены!» Затем вы звоните в HR-отдел. Когда его сотрудники интересуются основаниями вашего решения, вы вынуждены признать, что, судя по всем документам, Сэм — достаточно сильный сотрудник. И теперь вы с ним оказываетесь в сложных личных отношениях, причем не только относительно работы по четвергам.
3. Сэм может сказать: «Что ж, спасибо за все, но я ухожу. Я изучил свои шансы на рынке труда и вижу, что там есть довольно интересные работодатели. Ваш конкурент, находящийся через дорогу, уже сейчас готов сделать для меня четверги выходными. Так что я, пожалуй, перейду через дорогу и начну работать на него». Если Сэм — высокопродуктивный сотрудник, то он наверняка это знает. Он также знает, что важен для вас значительно больше, чем любой низкопродуктивный сотрудник. Он знает о своей ценности.

При развитии такого сценария вы можете сказать Сэму: «Но я работал с вами и учил вас, поэтому теперь серьезно завишу от вас. Вы высокопродуктивный сотрудник, один из тех, кого я бы искренне не хотел терять». Сэм отвечает: «Так я и знал. И что вы думаете о том, чтобы сделать для меня четверги выходными?»

В словах Сэма есть своя логика. Все знают, но никто не любит признаваться, что один продуктивный

сотрудник более важен для бизнеса, чем три или четыре посредственных. Высокореzультативные сотрудники знают, что обладают определенной ценностью, и используют ее, чтобы получать то, чего они хотят и в чем нуждаются. Проблема заключается в том, что большинство систем, в которых оплата производится за результат, никак не учитывают усилий, которые прилагаются для обеспечения высоких результатов. Этой сложной работой должен заниматься менеджер, контролирующий повседневную деятельность сотрудников и в итоге их доступ к поощрениям любого рода.

Если вы начальник Сэма и не можете позволить себе потерять его или вступить с ним в конфликт, то стоит прислушаться к его просьбе. Однако вы можете совершить ту же самую ошибку, которую делает в этой ситуации множество менеджеров, а именно заключить с Сэмом секретное соглашение: «Хорошо, Сэм, я разрешу вам не приходить на работу по четвергам. Но не говорите об этом никому другому». После того как другие сотрудники узнают о вашей договоренности с Сэмом, Мэри стучит к вам в дверь и говорит: «Как я понимаю, Сэм теперь не должен работать по четвергам. У него появилось право выбирать свой собственный график? Этого не может делать никто другой! Вы потакаете Сэму. Это несправедливо!»

В такой ситуации вам стоит сказать Мэри, которая определенно более посредственный сотрудник: «Несправедливо? Хотите знать, почему я пошел навстречу Сэму? Потому что он делает больше работы, чем вы! Он рано приходит, поздно уходит и упорно работает все время, пока находится в офисе. Он выполняет все задания в срок и берет на себя инициативу, не переступая при этом границ. Вот почему Сэм получает особые условия. Вы хотите, чтобы я потакал и вам? Скажите мне, в чем вы нуждаетесь. Потому что мне кое-что нужно от вас. Мне нужно, чтобы

вы приходили на работу пораньше и работали более упорно. Мне нужно, чтобы вы начали следовать процедурам и могли сделать немало качественной работы в течение дня. Вы хотите отдыхать по четвергам? Хорошо. Давайте попробуем сделать это на следующей неделе. Если вы хотите не выйти на работу в четверг, то вот какие результаты я должен получить от вас к полуночи среды. А теперь давайте выразим наши взаимные ожидания максимально четко и зафиксируем их письменно».

Каждый день я повторяю менеджерам одно и то же: не заключайте секретных соглашений. Вы можете даже вывесить объявление, что Сэм больше не должен работать по четвергам, а те, кому интересно, почему, могут прийти к вам в офис. Затем пообщайтесь с каждым человеком, который стучит к вам в дверь в поисках особых условий. Конечно же, вы не можете делать всего для всех. Да и зачем вам это? Это было бы несправедливым. Поэтому вы должны поговорить с каждым сотрудником по очереди: «Чего вы хотите от меня? Понятно. А взамен я хочу от вас вот этого».

Палка о двух концах одинакового отношения ко всем

Тем не менее большинство менеджеров, живущих в мире неэффективного управления, склоняются к «одинаковости», поскольку с ней легче управлять. Каждый раз, когда сотрудники получают зарплату в соответствии с зафиксированной системой (почасовой оплаты или оклада), 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.

Приходится признать, что простота администрирования, ложная справедливость и стремление избежать судебных разбирательств до сих пор лежат в основе большинства систем компенсаций и политики в области работы с персоналом. Несмотря на постепенное распространение вынужденного ранжирования и оплаты по результату, в большинстве организаций все равно сохраняется значительная доля «одинаковости» компенсаций, никак не связанная с результатами работы отдельных сотрудников. Иногда это бывает необходимо. Некоторые виды вознаграждения, такие как бесплатное посещение спортивных залов или организация детских садов, приносят пользу всем. Они создают ощущение принадлежности и связи с компанией и вызывают чувство благодарности как минимум у некоторых сотрудников. Они вносят свой вклад в их благосостояние, а это чаще всего повышает их работоспособность и со временем обеспечивает бóльшую отдачу на вложения компании в этих людей. Однако к тому моменту, когда менеджеры перестают тратить бюджет на то, чтобы дать все и всем в одинаковой мере, в их распоряжении остается довольно мало ресурсов. Я даже не могу сказать вам, как часто руководители жаловались мне, что у них нет достаточных средств, чтобы поощрять высокопродуктивных сотрудников каким-то особенным образом.

Но я замечаю, что многие менеджеры, прячущиеся за системой, не пользуются даже теми правами по распределению наград, которые у них есть. Часто у руководителей есть премиальные бюджеты и возможности для повышения зарплаты, однако каким-то образом все члены команды получают одинаковую премию и примерно

равную прибавку к зарплате. То же самое относится и к условиям работы, и к особым договоренностям. Менеджеры часто имеют право принимать независимые решения в таких вопросах, как графики работы, распределение задач, организация условий труда, выделение ресурсов и так далее. Так почему же руководители отказываются помогать одним сотрудникам за счет других? Многие из них просто не могут или не будут тратить время и силы на то, чтобы сравнивать результаты работы подчиненных, а затем поощрять людей за истинные заслуги.

Настоящая справедливость

«Высокопродуктивные и низкорезультативные сотрудники получают одно и то же базовое вознаграждение? Это несправедливо, — сказал мне один менеджер крупной производственной компании. — Вы должны вознаграждать людей за то, что они заслужили и на что имеют право».

Да, вы хотите, чтобы каждый сотрудник больше и лучше работал. Большинство из них, со своей стороны, делают все, что только могут, для достижения успеха и отчаянно пытаются заслужить то, чего хотят и в чем нуждаются. Если вы желаете больше дать тому, кто этого заслуживает, вы по определению вынуждены дать меньше тем, кто трудился хуже. Когда люди заслуживают большего, делайте для них больше. Когда они заслуживают меньшего, делайте для них меньше. Это единственный справедливый вариант действий.

Разумеется, вы не можете сделать всего для всех. Это и не нужно. Дайте ясно понять, кого вы вознаграждаете, как и почему. Возможно, и другие захотят работать столь же упорно, чтобы получить особое поощрение. 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 вы можете этого добиться? Конкретизировать ваши ожидания и привязать конкретные поощрения к исполнению этих ожиданий. Когда вы управляете каждым человеком в своей команде таким образом, сотрудники вряд ли будут удивляться, почему кто-то из коллег получает какую-то особую награду. Ведь каждый из них знает из собственного опыта, что нужно сделать, чтобы получить такое поощрение. Сотрудники уверены, что если Сэм получает от вас какую-то особую награду, то наверняка честно ее заслужил. Все понимают, что вы как начальник принимаете решения, руководствуясь именно такой логикой.

Если вы строго и справедливо привязываете поощрения к поведению сотрудника, то оно должно улучшиться само собой.

Реальное воздействие

«Способность делать больше или меньше для разных людей представляет собой источник огромной силы», — именно такими словами описывает ситуацию старший менеджер инженерной службы, которого я буду называть Хэл. Возглавив работу над важным проектом со сжатыми сроками исполнения, Хэл обнаружил, что в его распоряжении есть лишь один квалифицированный инженер, которому он мог бы поручить задание. «Получалось, что мне было необходимо, чтобы этот сотрудник взял на себя тяжелую работу, а точнее начал трудиться чуть ли не круглосуточно в течение примерно трех недель. Это было бы кошмаром», — говорит Хэл. Он рассказал, что когда обратился к этой сотруднице по имени Джинни, то «она сразу же заявила о неготовности бросить все, над чем работала,

и, по сути, не видеть семью в течение месяца. Она не могла отказаться от задания и была мне нужна. Более того, мне было важно, чтобы Джинни полностью сфокусировалась на скорейшем завершении проекта». После первого разговора Хэл понял, как много хочет потребовать от Джинни. Поэтому он отправился к своему начальнику и получил от него одобрение на то, чтобы сделать Джинни предложение, от которого она не смогла бы отказаться.

Хэл продолжил свой рассказ: «Я вновь пошел к Джинни и сказал ей, что она очень нужна нам для проекта. Я предложил послать ее родным письмо с рассказом о проекте и благодарностью за понимание и готовность к жертвам. Мы отправили этой семье корзину с подарками и предложили заплатить за четыре недели работы на проекте дополнительную сумму, позволявшую компенсировать услуги няни для детей Джинни. Ей было очень приятно, что мы подумали о ее семье. Однако проблемой были деньги. Нам было необходимо завершить проект за четыре недели, ровно за двадцать восемь дней. Поэтому я предложил Джинни значительную денежную премию, если проект будет завершен в двадцать восьмой день. Она была обеспокоена, что, невзирая на свои упорные усилия, может опоздать хотя бы на день и не получить вообще никакой премии». И вот о чем они договорились в итоге: «За каждый день опоздания величина премии будет снижаться на 10%. Однако она начала настаивать и на дополнительной премии в случае, если ей удастся завершить работу раньше срока. Для этого мне пришлось получить еще одно разрешение у начальника, однако я смог предложить ей на 5% больше за каждый день опережения графика. В итоге, она завершила работу на шесть дней раньше срока, сделав все за двадцать два дня. И получила и свою большую премию, и 30% сверху». Такой подход оказался по-настоящему серьезным рычагом воздействия.

Представьте себе, что вы перестаете платить людям зарплату и начинаете покупать их результаты. Что, по-вашему, может произойти в случае, если у каждого менеджера есть бюджет, возможность, навыки и достаточная степень сообразительности, чтобы начать общаться с сотрудниками так, как если бы они были сторонними поставщиками? Что, если вы могли бы привязать каждый факт вознаграждения или наказания лишь к измеримым показателям результативности сотрудника (каждого и за каждый день работы)? Подумайте об отраслях, в которых сотрудники получают заранее оговоренную сумму за каждый этап своей работы. К примеру, некоторые бухгалтерские компании платят бухгалтерам за каждую сделанную ими налоговую декларацию или аудиторское заключение; они получают больше за более сложную работу и меньше, если в их работе есть ошибки. Некоторые гостиницы платят горничным за количество убранных номеров; кто-то получает больше, если комнаты убраны более тщательно и если их работа полностью соответствовала стандартам. 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 же метод ко всем остальным видам деятельности?

Дайте каждому шанс удовлетворить базовые ожидания от работы, а затем еще один — сделать больше и получить за это более высокую награду. Создайте климат доверия с помощью открытости общения и прозрачности отношений. Каждый сотрудник должен в точности знать, что ему следует сделать, чтобы заработать награду вне зависимости от того, насколько большой или малой может она оказаться. Отслеживайте, измеряйте и документируйте эти факты на каждом этапе. Не стоит колебаться, когда речь заходит о реальном поощрении или наказании,

которых люди заслуживают своим поведением и сделанным выбором.

Когда сотрудники исполняют свои обязательства по отношению к вам, вы отдаете им обещанную награду. Если они не могут сделать этого, вы должны тут же указать им на провал и воздержаться от поощрения. В идеале вы наверняка хотите вознаграждать людей, когда они приносят вам результаты — не раньше и не позже. Немедленное поощрение считается наиболее эффективным, поскольку у сотрудников не возникает сомнений относительно его причин. А это значит, что у них усиливается ощущение контроля над происходящим и повышается уровень вовлеченности. Подчиненные будут лучше помнить точные детали и контекст своей работы, а следовательно, получают больше возможностей для повторения желаемого результата. Кроме того, сотрудникам не придется тратить время на выяснение того, будут ли замечены и вознаграждены их усилия. И, как результат, у них появляется больше шансов сохранить созданный прежним успехом импульс для качественной работы.

Несколько лет назад один успешный бизнесмен, занимавшийся производством оборудования для фитнеса (будем звать его Йон), рассказал мне, что относится к каждому линейному менеджеру как к специалисту по выдаче премий. Йон создал культуру, в которой менеджеры постоянно поощряли сотрудников за результаты: «Я искренне верю в премии и вознаграждения. Каждый из моих супервайзеров имел право выдавать премии высокопродуктивным сотрудникам в диапазоне от их часовой до недельной зарплаты. Мы регулярно встречались с супервайзерами, и я постоянно спрашивал их: „Сколькоким людям вы дали премию на прошлой неделе?“ Если слишком мало, я задавал следующий вопрос: „Вы хотите сказать, что каждую неделю управляете сорока сотрудниками, но не могли

найти никаких причин, чтобы дать кому-то премию? Что не так?“ Поэтому супервайзеры всегда старались сразу же вознаградить своих подчиненных за хорошие результаты». Можете быть уверены, что сотрудники делали все, что только могли, для того чтобы получить дополнительные деньги. Эта система отлично работала. Йон рассказывает: «Каждый год мы производили больше оборудования, чем любая другая компания в отрасли, при этом со значительно меньшим количеством сотрудников. И во многом это стало возможным благодаря премиям и вознаграждениям». Когда менеджеры начинают отвечать за компенсацию труда, производительность может вырасти в разы.

Будьте щедрыми и гибкими

«Вы наверняка хотите быть щедрыми и гибкими в отношениях со своими сотрудниками. Почему нет? Все усердно работают. Каждый сотрудник постоянно сталкивается со все возрастающим давлением. И каждому нужно больше, чем он получает сейчас, — именно так описал мне свое видение происходящего Фред, менеджер, отвечавший за работу кафе, столовой и нескольких магазинов на территории большой больницы. — В медучреждении было не так много способов вознаграждения сотрудников. Большинство получало повременную оплату. А сотрудников с фиксированной зарплатой держали на коротком поводке. Например, у них не было оплачиваемых отпусков».

Именно тогда Фред превратился из обыкновенного человека в Супербосса: «Работая старшим супервайзером, я накапливал неиспользованные больничные, отгулы и дополнительные дни отпуска. Их нельзя было превратить в деньги, но можно было копить. После двадцати лет работы у меня накопилось несколько сотен неиспользованных

дней отдыха, однако в реальности я не мог ими воспользоваться. Я не мог просто исчезнуть на несколько недель, максимальный срок моего отсутствия мог составлять где-то около тридцати дней в году. Поэтому я спросил HR-отдел, могу ли я отдавать свои неизрасходованные дни отдыха подчиненным в качестве награды. Менеджер по персоналу попытался убедить меня изменить мнение. Он сказал, что к моменту выхода на пенсию я мог бы получить целый год оплачиваемого отпуска... Но я не собирался отказываться от задуманного. В итоге я смог убедить HR-отдел в оправданности своей идеи, по крайней мере, частично. Они позволили мне раздавать двадцать дней в год, то есть около двух дней в месяц... Эта схема работала примерно четыре года, а затем кто-то наверху положил этому конец. Однако в течение этих четырех лет у меня была возможность распоряжаться этой наградой, и люди это знали. И вы не можете себе даже представить, как им нравились эти оплаченные выходные.

Если вы начальник, то одна из самых важных частей вашей работы состоит в том, чтобы заботиться о своих людях. Помните, что они работают, чтобы заботиться о самих себе и своих семьях. Они хотят получить вашу помощь. Некоторые начальники последовательно делают для своих сотрудников больше, чем от них ждут. Если вы не относитесь к менеджерам такого типа, в чем ваша проблема?

Начните внимательно изучать ресурсы, которые уже есть в вашем распоряжении. Используйте свои полномочия в отношении условий работы, графиков, признания заслуг, представления лучших сотрудников тем лицам в компании, кто принимает решения. Вы можете определять, кому и какие поручаются задачи, кто получит дополнительные возможности для обучения. Вы решаете, где и с кем работает каждый сотрудник, и так далее. С моей точки зрения, если у вас на столе стоит коробка

с конфетами, а кто-то из сотрудников тянется к ней, вы можете его остановить и сказать: „Вы хотите конфетку? Вы можете ее получить, но вот что мне нужно от вас к этому сроку и вот список правил, которыми вы должны руководствоваться. Вам все понятно?“»

Сделали ли вы что-нибудь, чтобы расширить диапазон имеющихся у вас ресурсов? Возьмите телефонную трубку и начинайте требовать дать вам больше средств. Если нужно, прыгайте через головы и совершайте умопомрачительные менеджерские трюки. Используйте любые ресурсы, которыми вы только можете распоряжаться, для улучшения результатов и вознаграждения людей за дополнительные усилия. Каковы ключевые элементы любой работы, о которых сотрудники заботятся больше всего и которые есть в вашем менеджерском распоряжении и могут простимулировать повышение производительности труда?

Компенсационный пакет. Чему равна базовая зарплата сотрудника и насколько ценными вы считаете иные бонусы? Какая доля зарплаты зафиксирована? Какая ее часть зависит от четких целевых ориентиров и прямо привязана к конкретным действиям, находящимся под контролем сотрудников? Какими рычагами влияния можно повысить или снизить величину компенсации?

График. Как выглядит график по умолчанию? Насколько он гибок? Как выглядят рычаги, позволяющие достичь большей или меньшей гибкости в планировании графиков?

Связи. С кем будет работать сотрудник? С какими поставщиками, клиентами, коллегами, подчиненными и менеджерами? Как выглядят рычаги контроля, определяющие, с кем будет работать или работы с кем сможет избежать сотрудник?

Задачи. Какие регулярные задачи и сферы ответственности будут поручены сотруднику? Существуют ли

какие-нибудь специальные проекты? Каковы рычаги влияния, дающие сотруднику возможность выбирать себе задачи, сферы ответственности или проекты?

Возможности для обучения. Какие базовые навыки и знания должен получить сотрудник, чтобы справляться со своими основными задачами и направлениями ответственности? Будут ли у него какие-либо особые возможности для обучения? Как выглядят рычаги контроля, обеспечивающие доступ к этим особым возможностям?

Местоположение. Где будет располагаться этот сотрудник? В какой степени он сможет контролировать расположение своего рабочего места? Насколько много у него будет командировок? Будут ли у него возможности для перевода в другой офис? С помощью каких рычагов влияния можно решать эти вопросы?

Помогайте людям получать то, чего они хотят и в чем нуждаются

Каждый сотрудник хочет получить особые условия, связанные с некоторыми или всеми из этих ключевых элементов работы. Люди хотят знать, что им необходимо сделать, чтобы получить больше в каждой из этих областей. Помогите им, говоря, что именно они должны делать для того, чтобы зарабатывать больше.

Когда сотрудник говорит: «Я не хочу выходить на работу в четверг», скажите ему, что тогда он должен сделать А, Б и В в среду до полуночи. Вы предоставляете ему контроль над наградой за труд, четко объясняя, что нужно сделать, чтобы ее получить. Вы должны будете отследить, измерить и задокументировать, что сотрудник завершил задачи А, Б и В до полуночи в среду. Если он это сделал, то у вас есть возможность по-настоящему вознаградить

его. Используя свою власть в вопросах гибкости графика, вы сможете быстрее получить от сотрудника результаты его труда, предоставив ему за это ценную и немедленную награду. Она обладает для него уникальной ценностью как раз потому, что он хотел именно ее.

Почему? Если вам удастся понять, чего именно хочет или в чем нуждается конкретный сотрудник, то можете считать, что вам удалось найти иголку в стоге сена. Как сказал мне один менеджер: «В значительной мере искусство поощрения представляет собой знание о том, кого, как, чем и когда вознаграждать. Одной из моих сотрудниц было нужно время от времени уходить с работы без предупреждения и заниматься детьми. Я позволил ей это сделать, потому что знал, насколько это для нее важно. Однако в обмен на это она усердно трудилась и хотела этим выразить мне признательность за понимание. Она множество раз рассказывала мне, что именно эта гибкость графика стала для нее основным условием продолжения работы на нашу компанию. И она ценит это настолько сильно, что работает в два раза усерднее. Она хочет, чтобы я знал, насколько она ценит мое доверие. И я искренне верю, что она этого заслуживает каждый день своим упорным трудом». Можете считать, что, найдя такую иголку (или иголки) в стоге сена, вы обрели мощный аргумент для переговоров. Возможно, что сотрудник захочет сделать больше — работать дольше, усерднее, быстрее или лучше — для того, чтобы получить то, что нужно ему больше всего.

Я всегда говорю менеджерам, что им не стоит обижаться, если сотрудники выдвигают нерациональные требования. Напротив, они должны быть благодарны своим подчиненным, ведь те совершенно недвусмысленно дают им понять, чего хотят. Они сами вручают своим начальникам эту иголку из стога сена. Искать ее самому гораздо сложнее. И если вы можете найти способ, чтобы

предложить сотруднику эту иголку, то вам будет легко договориться с ним об особых условиях работы.

Позвольте мне поделиться с вами моей лучшей историей о такой иголке. Нат, менеджер крупного американского разведывательного ведомства, на которое работают математики очень высокого уровня, нанял на работу молодого доктора наук из престижного университета. Молодой человек начал работать на должности аналитика, однако очень быстро, по словам Ната, «захандрил, перестал общаться с коллегами и делал значительно меньше работы, чем от него ожидалось, казалось, что он находится на грани депрессии». Нат попытался увлечь нового сотрудника, общаясь с ним в режиме один на один: «Я понимал, что этот парень обладает уникальным умом и заинтересован в работе, однако он казался раздраженным, будто ему что-то постоянно мешает. Наконец, он рассказал мне, что проблема кроется в его рабочем месте: „Я не могу работать за этим столом в этом отсеке. Я не могу собраться с мыслями. Мне нужен наставник, способный помочь“». Нат смеется: «По сути, он сказал мне: „Без наставника я даже не могу справиться с элементарными вычислениями“». Аналитик объяснил Нату, что у него в квартире есть диван, а вокруг на столах расставлены компьютеры. Он работал на этом диване в течение нескольких лет, писал на нем свою диссертацию и готовился ко всем экзаменам в колледже и университете. Новый аналитик был очень привязан к микроклимату, который был связан с этим диваном.

Нат решил удовлетворить необычную просьбу аналитика. «Сначала я сказал „нет“, — объяснил Нат. — Куда нам было ставить этот диван? Однако аналитик сделал все расчеты и доказал, что диван вполне может вписаться в его рабочий отсек. Нам пришлось убрать оттуда стул и стол. Мы проверили, что в диване не спрятана бомба, наши собаки обнюхали его на предмет наличия взрывчатки.

Мы наняли грузчиков. Мы позволили ему оборудовать свой офис так, как он хотел: МРЗ-плеером, двумя компьютерами и книжной полкой, заставленной папками с бумагами и книгами. Начиная с этого момента он стал одним из самых счастливых сотрудников в организации. Насколько я знаю, он проводит здесь все время, я даже думаю, что он спит на этом диване. Он вообще не уходит».

Поговорите с лучшими из ваших людей и поймите, чего они действительно хотят или в чем нуждаются. Это могут быть и особые условия, и мелкие уступки. Если вы способны выполнить уникальное желание или потребность человека, то тем самым сможете дать ему нечто особенно ценное. Когда вам понадобится дополнительный рычаг в отношениях с определенным сотрудником, когда вам нужно, чтобы он сделал больше, то вряд ли можно найти лучший мотивационный инструмент, чем использование в переговорах его «иголки в стоге сена».

Как сделать, чтобы эти иголки стали хорошими аргументами в переговорах? Превратите их в рычаг, соответствующий их ценности.

- «Вы не хотите работать в четверг? Я рад это знать. Вот что мне нужно получить от вас до полуночи в среду».
- «Вы хотите собственный кабинет? Вот что я хочу получить от вас в ответ».
- «Вы хотите приводить на работу свою собаку? Отлично. Вот что мне нужно от вас взамен».
- «Вы хотите пообедать со старшим вице-президентом? Вот что мне нужно от вас в обмен на это».

Расширьте свой ассортимент поощрений и начните использовать каждый ресурс для улучшения результативности.

Разумеется, о каких-то наградах просто не может идти и речи. Как бы вы ни хотели установить особые отношения с сотрудником, порой вы должны сказать: «Я просто не могу этого сделать. Однако, возможно, я могу вместо этого сделать вот что». Это не идеальный выход, но это все равно лучше, чем сказать: «Я не могу сделать для вас ничего». Мы на собственном опыте знаем, что когда менеджер начинает решать проблемы креативно и энергично, то часто достигает значительно большего, чем мог бы ожидать от самого себя. Если вы готовы к нестандартным и смелым шагам в стремлении добиться того, что вам нужно, то вы увидите, что зачастую сможете получать ресурсы и договариваться с сотрудниками об особых условиях, о возможности которых вы даже не подозревали. Используйте эти уникальные сделки для повышения производительности труда.

Мудро используйте то, что у вас есть

Иногда сотрудник сам устраивает себе более удобные условия без вашего предварительного одобрения. Часто менеджеры рассказывают: «У меня есть один невероятно хороший и ценный сотрудник. Однако он каждый день опаздывает на работу на пятнадцать минут». Или «он носит неподходящую одежду», или «часто звонит по личным делам» и так далее. Эти руководители часто говорят: «Я смотрю на это сквозь пальцы, поскольку этот сотрудник очень ценен».

Когда менеджер позволяет высокорезультативному подчиненному немного нарушать правила, то он, по сути, предлагает ему особые условия в виде неформальной награды, сам того не понимая. Если эта ситуация вам знакома, то вам нужно решить, готовы ли вы принять ее.

Понятно, что сотрудник рад такой неформальной награде. Вы можете и дальше допускать подобные вещи, однако при этом вам нужно явно выразить и даже формализовать особые условия. Встретьтесь с сотрудником и объясните: «Ваш поступок — это проблема, которая меня беспокоит. Однако я смотрел на нее сквозь пальцы, поскольку вы отличный сотрудник во всех остальных аспектах. Насколько это важно для вас? Я хочу поговорить об этом. И я хочу, чтобы вы знали, что, закрывая глаза на эту проблему, я делаю вам одолжение». Четко скажите, что вместо этого сотрудник может получать и другие награды или что вы можете предложить ему иные особые условия в рамках ваших полномочий. Как бы то ни было, не оставляйте ситуацию без внимания. Придайте вашей договоренности явный характер.

Также очень важно, чтобы сотрудники знали, что особые условия не даются навечно и что их сохранение всегда остается на ваше усмотрение. «Я научилась обходиться без долгосрочных обещаний, — говорит Винни, менеджер крупной некоммерческой организации с жесткими ресурсными ограничениями. — Все постоянно меняется. Вы понимаете, что кто-то может оказаться не вполне тем человеком, которого вы хотели или надеялись увидеть на этом месте... Как только вы дали кому-то повышение, продвижение, особый график работы или кабинет, забрать это обратно становится значительно сложнее. Заключив с кем-то сделку по особым правилам, вы можете оказаться в ситуации, когда должны идти на попятный, и это выглядит очень некрасиво. Поэтому я сторонник разовых вознаграждений, но в большом количестве».

«Когда я только заступила на свою должность, — продолжила свой рассказ Винни, — у каждого сотрудника были особые условия. Я имею в виду буквально каждого, даже тех, кто вообще ничего не делал. Как сказал один

из моих подчиненных о своей коллеге: „Ее имени вообще не должно быть в зарплатной ведомости. У нее нет абсолютно никакой работы“. И тем не менее эта сотрудница получала зарплату и имела право на бесплатный кофе с пончиком, которые компания предлагала сотрудникам по утрам, а также на бесплатный обед по пятницам. Ее приглашали на ежемесячную вечеринку с пиццей для сотрудников и на ежегодный рождественский праздник. Кроме того, она получала на Рождество в качестве премии подарочный сертификат на двести долларов, как и все остальные сотрудники. Все эти ресурсы выделялись из специального премиального фонда, находившегося в распоряжении менеджера офиса.

«Этот фонд был не особенно большим, — объяснила Винни, — где-то около пяти тысяч долларов. Когда руководство объявило, что эта сумма будет направлена каждому офису, мой предшественник-менеджер организовал встречу и спросил команду, как, по ее мнению, нужно использовать эти деньги». Некоторые посчитали, что их нужно распределить поровну между всеми сотрудниками, однако менеджер воспротивился, очевидно, не желая делиться деньгами с людьми, которые того не заслуживали. Поэтому ему в голову пришла идея распределить деньги, но при этом вложить их в мероприятия по тимбилдингу вроде совместных обедов, вечеринок и пончиков с кофе. «Первое, что я сделала, это изменила прежнюю систему, — резюмирует Винни. — Я хотела разобраться, как потратить премиальный фонд справедливым и действенным образом. Я почти полностью использовала эти деньги на премии. Иногда это могло быть и несколько сотен долларов. Люди очень хотели заработать эти премии. Они спрашивали меня: „Что я должен сделать, чтобы получить деньги?“ А я отвечала: „Очень хорошо, что вы это спросили“».

Обсуждается все (или почти все)

Рабочие отношения по своей природе основаны на сделках. Если вы хотите, чтобы все было сделано быстро, хорошо и так, как вам нужно, вы должны столь же хорошо выполнить свою задачу при обсуждении условий: графика, места работы, ресурсов и системы компенсации. Будет ли сроком исполнения первое марта или пятнадцатое? Предполагается ли премия за досрочное завершение работы или исключительно высокое качество? Будут ли применяться санкции за срыв дедлайна или результаты, не соответствующие ожиданиям? Идеальная сделка — это та, которая ясно определяет ожидаемые результаты и конкретный срок исполнения, а также конкретные успехи, которых необходимо достичь в работе. Каждая копейка компенсации, материальной и нематериальной, должна быть привязана либо к конкретному достижению, либо к моменту представления результатов к оговоренному сроку. В идеальном мире, если в какой-то момент сотрудник не делает то, что должен, он не получает оплаты за работу.

Означает ли это, что обсуждению подлежит любой вопрос? Разумеется, нет. В реальности, если вы хотите стать успешным в переговорах с сотрудниками, то первое, о чем должны договориться, это какие вопросы *не подлежат* обсуждению. Каковы базовые требования к работе, основные стандарты и нормы допустимого поведения? Каковы основы, следуя которым, сотрудники всегда могут рассчитывать на справедливое отношение и оплату, но не более того? Эти условия очерчивают основные границы сделки. Вы должны быть очень конкретны в отношениях со своими сотрудниками и регулярно напоминать им: «Вот что я предлагаю. Вы получите свои деньги, если будете приходить на работу вовремя, не уходить раньше, работать много и хорошо в течение всего дня и не создавать никаких проблем. И тогда вы

сохраните свое место!» Ваши подчиненные должны понимать, что их наняли для того, чтобы они делали свою работу хорошо, быстро и в течение всего дня. За это они и получают свою базовую зарплату и обычные премии. За это они и получают право прийти на вечеринку с пиццей.

Как только вы разберетесь с тем, что *не подлежит* обсуждению, вы должны признать и принять тот факт, что все — и я имею в виду буквально все — остальное может стать предметом обсуждения. Не пугайтесь. Разве сейчас ваши собственные сотрудники не ведут с вами постоянных переговоров по совершенно различным вопросам? Возьмите на себя контроль над этим процессом. Обсуждайте каждый шаг и научитесь делать это очень и очень хорошо. Это означает, помимо прочего, умение постоянно отвечать на вопросы, о которых задумывается каждый сотрудник: «В чем суть происходящего? Чего вы от меня хотите? И что я должен получить за свой упорный труд сегодня, завтра и на следующей неделе?» Помимо основных условий, сотрудники должны знать, что если они хотят чего-то или нуждаются в большем, то вполне могут это получить благодаря упорному труду.

Поймите и примите то, что управление людьми стало ежедневными переговорами. Откажитесь от мышления в стиле иерархического лидерства и не считайте переговоры чем-то обидным. Это просто работа! Управленческие отношения — это набор сделок. Вы начальник. Вы хотите, чтобы сотрудник работал больше, лучше и быстрее. А ваши подчиненные хотят заработать себе на жизнь и получить достойную награду в обмен на упорный труд. К кому они придут за этим? К вам. Они должны верить, что вы сделаете все, что в ваших силах, чтобы помочь им получить заработанную награду. И единственный способ, которым вы можете завоевать это доверие, это делать больше для одних людей и меньше для других.

ГЛАВА 10

Начните прямо сейчас

Вы только что закончили читать книгу «Быть начальником — это нормально». Или почти закончили. Однако вы уже решили стать более хорошим начальником. Вы готовы — и даже хотите — начать управлять сотрудниками более вовлеченно. Вы начинаете проводить с подчиненными встречи в формате один на один, точно так, как диктует книга. Более того, вы собираетесь встретиться с каждым уже этим утром. У вас под рукой уже есть блокнот, и вы готовы делать записи. Разумеется, до сих пор вы не занимались столь детальным управлением, поэтому ваш новый подход застает сотрудников врасплох. Они говорят друг другу: «Что здесь вообще происходит?» Однако один умный подчиненный говорит: «А вы не заметили? Он уже неделю ходит с этой книгой: „Быть начальником — это нормально“». Судя по всему, он пробует какую-то новую менеджерскую фишку. Не волнуйтесь. Это скоро пройдет». Другие начинают улыбаться и кивать с толикой разочарования, повторяя его слова: «Да, точно. Это скоро пройдет. Нужно просто не обращать внимания».

Пройдет это или нет? Все зависит лишь от вас.

Возможно, вы искренне вдохновились идеей стать лучшим начальником. Вы действительно что-то меняете и в течение какого-то времени занимаетесь менеджментом более вовлеченно, но затем реальность берет свое. Вы оказываетесь невероятно заняты и понимаете, что тщательное управление отнимает много времени, особенно поначалу. Некоторые сотрудники начинают жаловаться, что вы занимаетесь микроменеджментом или не уважаете их, потакая кому-то другому. В воздухе висит напряжение, и вы получаете выговор от своего начальника, недовольного тем, что вы, по его словам, «перевернули все с ног на голову». Вы просто не можете прийти в один прекрасный день и сказать, что решили все здесь изменить, что больше не будете хорошим парнем. Все считают, что вы повели себя слишком сурово, и становится ясно, что новый подход не работает. Вам начинает казаться, что это дело не для вас. В конечном счете, вы никогда не были прирожденным лидером. Поэтому вы начинаете отступать, быстро и поступательно, пока не оказываетесь в исходной точке.

«Я рад, что все кончилось», — думаете вы, возвращаясь к знакомой рутине менеджмента, основанного на невмешательстве. Конечно, проблем не стало меньше, и они достаточно серьезны, но вы не видите их приближения заранее. Ваши сотрудники оказываются захваченными врасплох, а вы бегаєте вокруг них как плохой босс, в попытках решить одну проблему за другой. Вы сталкиваетесь с колоссальными и неприятными хлопотами, однако когда все заканчивается, все могут вновь погрузиться в невовлеченность, пока не возникнет следующий, совершенно необязательный кризис. А пока этого не произошло, вы ко всеобщей радости возвращаетесь к образу фальшивого хорошего парня.

Это решение слишком важно, чтобы с ним спешить

По ходу всей этой книги я отчаянно пытался убедить вас стать лучше. Я вижу в этом свою миссию — убедить менеджеров вроде вас сделать все, чтобы стать сильными, дисциплинированными и полностью посвященными работе начальниками. Я хочу, чтобы вы начали наделять своих сотрудников ответственностью и помогать им каждый день зарабатывать себе на жизнь. Я хочу, чтобы вы взялись за дело и начали заниматься правильным менеджментом. Однако перед этим вы должны сделать огромный шаг назад.

Современной рабочей среде свойственно высокое давление, а управлять людьми в наши дни становится все сложнее и сложнее. Думайте: есть ли у вас готовность, желание и способность потратить время, энергию, силы и обеспечить последовательность, необходимую для перемен? Готовы ли вы стать лучшим руководителем? Ваша роль наверняка изменится. Станут другими и ваши отношения на работе. Вы будете человеком, погруженным в свое дело, ежедневно настраивающим людей на успех, помогающим каждому получить то, в чем он нуждается. Именно таким вы и будете становиться, начиная с этого момента.

Изучите культуру вашей рабочей среды

Перед тем как приступать к серьезным изменениям в вашем подходе к управлению, подумайте о культуре вашей рабочей среды. Поддерживает ли она вовлеченный менеджмент? Или все вокруг предпочитают невмешательство? Что будет значить лично для вас, с учетом

существующей корпоративной культуры, желание стать очень сильным, активно вовлеченным в процесс, готовым к заключению сделок начальником, использующим стиль наставника? Впишетесь ли вы в нее? Или это превратит вас в белую ворону?

Иногда менеджеры говорят мне: «Эта организация очень консервативна. Мы не верим в конфронтацию. Мы не любим изменения. Поэтому мы исповедуем культуру менеджмента, основанную на невмешательстве». Столь же часто они говорят: «Эта организация очень прогрессивна. Мы позволяем сотрудникам заниматься своими делами. Мы не сторонники отдавать приказы. И поэтому наша культура основана на невмешательстве».

Иногда менеджеры говорят: «Наша организация очень велика, и в ней немало волокиты и бюрократии. Поэтому наша культура основана на невмешательстве». Другие утверждают: «Наша организация слишком мала и работает по семейным принципам. И поэтому наша культура основана на невмешательстве».

Или же: «Наша работа очень техническая. И поэтому наша культура основана на невмешательстве». Или: «Наша работа очень креативна. И поэтому наша культура основана на невмешательстве».

Или вот так: «У нас работают в основном люди старшего возраста. И поэтому наша культура основана на невмешательстве». Или: «Наши сотрудники очень молоды. И поэтому наша культура основана на невмешательстве».

Или, например, так: «Наши сотрудники занимаются тяжелым неквалифицированным трудом. И поэтому наша культура основана на невмешательстве». Или: «Наши сотрудники — профессионалы высокого уровня. И поэтому наша культура основана на невмешательстве».

Думаю, вы поняли мою мысль. Подумайте об этом. Корпоративная культура представляет собой сложную

сеть общих смыслов и единого социального взаимодействия, возникающего между людьми в организации. Помните? В рабочей среде распространяется эпидемия неэффективного управления, на всех уровнях и в организациях всех форм и размеров. Разумеется, поэтому большинство корпоративных культур поддерживают статус-кво, основанный на невмешательстве, в котором сильные менеджеры часто чувствуют себя рыбами, вытащенными из воды. Что вы можете сделать в такой ситуации?

Будьте не таким как все.

И не держите это в секрете. Дайте людям возможность знать об этом. Станьте менеджером, готовым серьезно относиться к работе и всегда сделать несколько дополнительных шагов, когда дело начинает касаться управления. И если это превращает вас в белую ворону, то станьте белой вороной. Это может оказаться дискомфортным. Но вам все равно следует идти по этому пути. Станьте менеджером, который не боится быть начальником. Будьте сильным менеджером. Будьте вовлеченным.

Я помню, как в восьмом классе, когда я вел себя, мягко скажем, неправильно, один из моих учителей поступил по-настоящему жестко. Мистер Бенсон, мой учитель английского языка, сильно отличался от других. Он был увлеченным и очень жестким человеком. Он постоянно устраивал контрольные работы и заставлял нас писать отчеты о прочитанных книгах. Я помню, что в том году учился гораздо упорнее и узнал у этого преподавателя значительно больше, чем у кого-либо еще. Как-то раз мистер Бенсон порвал мой реферат, поскольку я забыл в буквальном смысле расставить точки над *i*. Это просто отличная метафора контроля качества. Начиная с того дня и до сих пор я рисую вместо точек над *i* небольшие звездочки — это может подтвердить каждый, кому доводилось видеть написанные мной тексты.

Я не могу вспомнить ни одного из других учителей, преподававших в восьмом классе, но я так и не забыл мистера Бенсона.

Будьте таким человеком.

Может случиться так, что культура вашей компании все же поддерживает качественный менеджмент. Рядом с вами может оказаться значительно больше увлеченных руководителей, чем вы считаете, просто до какого-то времени они ускользали от ваших радаров. Может оказаться и так, что ваш пример послужит источником вдохновения для других.

Решение стать сильным менеджером — это серьезный шаг. Если вы думаете, что готовы включиться в процесс постоянных изменений, то часто напоминайте себе об этом решении. Вы удивитесь, насколько сильно это помогает.

Подготовьтесь

Затем, до того как выйти на публику с новыми методами, подготовьтесь к изменению своего подхода к менеджменту.

- Выделите один час в день для занятий менеджментом.
- Практикуйте общение в наставническом стиле.
- Создайте менеджерский ландшафт.
- Сформируйте предварительный график.
- Настройте систему отслеживания результатов.

Выделите один час в день для занятий менеджментом

Первое, что вам нужно сделать, это сформировать у себя привычку заниматься менеджментом каждый день. При этом вам совершенно не обязательно сразу же начинать

непосредственно управлять людьми. Найдите час, который подходит вам лучше всего, и каждый день на протяжении двух недель (еще до того, как вы приступите к встречам с сотрудниками в формате один на один) используйте его для подготовки.

Начните со сбора информации и неформальной настройки на волну сотрудников и их работы. Перестаньте разговаривать с ними о ерунде и начните беседовать о работе. Задавайте больше вопросов: «Каковы ваши приоритеты сегодня? Что вы планируете сделать по заданию X? Как вы обычно действуете, выполняя эту задачу? Сколько времени, по-вашему, может занять ее выполнение?» В конце дня спросите людей: «На чем вы сегодня сконцентрировались? Как продвинулись дела по проекту X?»

При такой неформальной настройке вам не нужно много говорить. Просто слушайте; и вы услышите немало удивительного. Некоторые люди очень рады самому факту вашего вопроса. Это явный знак, что вы до сих пор слишком сильно предпочитали невмешательство. Некоторые сотрудники будут давать расплывчатые ответы. Другие скажут больше, чем вы смогли бы понять сами. Вы начнете узнавать, кто что делает, где, почему, когда и как. Просто слушайте и делайте заметки. Помните, что на этом этапе вы всего лишь собираете информацию.

Практикуйте общение в наставническом стиле

В процессе разговора со своими сотрудниками о работе тренируйтесь общаться как наставник.

— Настройтесь на человека, для которого вы стали наставником.

- Сконцентрируйтесь на конкретных примерах его поведения и результатов.
- Честно и наглядно описывайте работу человека.
- Сфокусируйтесь на следующих конкретных шагах и детально опишите их.

Разумеется, чтобы научиться общаться как наставник, потребуется время. Но вы можете начать практиковаться одновременно с выстраиванием менеджерских привычек в течение того же часа каждый день.

Создайте свой первый менеджерский ландшафт

Помните ли вы инструмент «менеджерский ландшафт», который я описывал в главе 4? Это инструмент настройки на каждого сотрудника, позволяющий вам скорректировать свой подход к управлению. Создайте ландшафт перед тем, как вы окунетесь в деятельность и начнете регулярно беседовать в формате один на один с каждым сотрудником. Напишите на листе бумаги шесть вопросов:

Кто? | Почему? | Что? | Как? | Где? | Когда?

Затем заполните каждую колонку, внимательно обдумывая каждый вопрос.

Кто этот человек на работе? Какие факты о нем и его деятельности мне известны? Откуда он пришел и куда движется?

Почему мне нужно управлять этим человеком? Что ему нужно от меня для достижения успеха? Что для него важно? Что мне нужно от него? Что имеет для меня значение в отношении этого человека и его работы?

Что я должен обсуждать с этим человеком? Стоит ли мне фокусироваться на более или менее масштабных целях? Использовать общие или детальные указания? Напоминать ему о базовых стандартных операционных процедурах или делиться инновационными идеями?

Как мне следует общаться с этим человеком? Стоит ли нам проговаривать отдельные шаги? Или же будет достаточно обсудить общую картину? Должен ли я давать ему инструкции? Или задавать вопросы? Должен ли я вести себя сурово или тепло?

Где? В каком месте лучше всего встретиться? Если сотрудник работает удаленно, то как мы с ним будем использовать телефон и электронную почту?

Когда? Стоит ли мне общаться с ним несколько раз в день или будет достаточно общения через день или даже раз в неделю? В какое время лучше всего с ним встретиться?

Помните, что на этом этапе вы все еще делаете обоснованные предположения. Ваш первый менеджерский ландшафт — это лишь точка старта. Однако вы должны с чего-то начать. Со временем, приступив к более тщательному управлению сотрудниками, вы будете получать больше информации и лучше настраиваться, а поскольку люди и обстоятельства меняются, вам потребуется возвращаться к этим вопросам и ответам снова и снова. Если вам приходится управлять большим количеством людей, то процесс будет забирать все время. Однако вне зависимости от количества подчиненных именно в этот момент вам начинает нравиться стоящая перед вами задача, у вас получается настроиться на своих сотрудников и отладить свой подход к управлению каждым из них.

Часто пересматривайте свой менеджерский ландшафт. Он будет важным инструментом в течение всей вашей карьеры руководителя.

Сформируйте предварительный график управления людьми

Основываясь на созданном вами менеджерском ландшафте, вы можете создать предварительный график для встреч в формате один на один.

Подумайте, когда вы будете встречаться с каждым сотрудником и сколько будут длиться эти разговоры. Если вы уже используете час в день для подготовки к обновленному управлению, то скоро это у вас войдет в привычку. Теперь вы должны решить, как разделить это время между вашими сотрудниками. Первым встречам вы можете уделять больше времени, не один час в день, а, например, полтора, пока ваше общение один на один не станет привычным и кратким. Поначалу планируйте по две или три встречи в день. Сможете ли вы пообщаться с каждым сотрудником за одну неделю? Хватит ли вам выделенного времени? Если да, то займитесь созданием предварительного графика.

Он будет принимать четкие очертания постепенно, по мере того как вы будете более плотно заниматься управлением. Возможно, вам придется всякий раз обсуждать с каждым сотрудником время следующей встречи. Важно, чтобы вы находили время для общения с каждым человеком каждую неделю, если это возможно. Еще более важно, чтобы такое общение стало вашим приоритетом номер один. Как только вы запланировали встречу один на один, ее время становится священным.

Но вы еще не совсем готовы к таким беседам. Давайте ненадолго отложим ваш график в сторону...

Настройте систему отслеживания результатов

Перед тем как приступить к разговорам в формате один на один, вы должны создать практичную систему для отслеживания результатов работы своих сотрудников.

Совершенно необязательно, чтобы это была лучшая система в мире. Вы будете корректировать и адаптировать ее, пока она не примет все нужные вам черты. Однако в первый день у вас должно быть хотя бы что-то. Каким образом вы собираетесь отслеживать, измерять и документировать работу каждого сотрудника? Какой подход применим для каждого человека, которым вы управляете? Понадобится ли вам отдельная система отслеживания для каждого или же она сможет работать для всех? Будет ли она на физическом носителе или в электронной форме? Будет ли это блокнот, который вы сможете уместить в кармане, или папка, которую можно носить под мышкой? Какой формат вы собираетесь использовать?

Самое важное в вашей системе отслеживания заключается в том, что она должна стать системой, которую вы будете использовать в реальности, которая работает для вас и которой вы можете постоянно придерживаться. И чем раньше вы с ней разберетесь, тем лучше.

Выход на публику

Теперь, после того как вы настроились и создали график и систему отслеживания, приходит время выходить к людям. Вы начинаете обсуждать предстоящие изменения с ключевыми коллегами, от которых зависите.

Вы наверняка не захотите создать впечатление, что до сих пор ваша работа как менеджера была недостаточно успешной. Вместо этого возьмите на вооружение более простую идею: «Я собираюсь стать лучше как менеджер, и вот что это значит». Перед тем как вы заявите сотрудникам о своих намерениях, вы должны установить контакт с некоторыми из ключевых игроков. Ведя изначальные

разговоры с ними, помните, что хотите донести до них хорошую новость. Вы не говорите им, что отныне собираетесь вести себя как жесткий руководитель. Напротив, вы сообщаете, что встали на путь, позволяющий вам стать отличным начальником. Вы будете тратить больше времени, настраивая людей на успех. Вы будете давать своим сотрудникам больше указаний направления и поддержки. Вы будете помогать им становиться лучше, работать более эффективно и быстро, сталкиваясь с меньшим количеством проблем и зарабатывать больше вознаграждений. И это прекрасно! Но убедитесь, что вы относитесь к своей будущей работе с должным энтузиазмом, поскольку ваше настроение будет задавать тон первых разговоров один на один.

В первую очередь поговорите со своим начальником

Большинство начальников будут счастливы слышать, что вы хотите упорно работать над тем, чтобы стать более профессиональным менеджером. Они будут рады помочь вам в ваших усилиях. Если ваш руководитель может стать препятствием, вам лучше знать об этом как можно раньше.

Первым делом четко скажите своему начальнику, чего именно вы собираетесь достичь. Затем спросите его, поддерживает ли он ваши усилия. Объясните, что вам нужны его помощь и указания. Будьте с ним честны и скажите о своем желании разработать стандартные операционные процедуры, направляющие вас и вашего начальника в процессе совместной работы. Различаются ли ваши стандарты и требования в отношении сотрудников? Если да, то договоритесь с боссом, каким правилам вы оба

будете следовать. Какие бы стандарты вы ни приняли, помните, что они должны быть одинаковыми и для вас, и для вашего руководителя.

Общается ли ваш начальник с вашими подчиненными напрямую? Если да, то решите вместе с ним, стоит ли это продолжать. Согласуйте базовые правила, когда, где и как каждый из вас встречается с подчиненными. Договоритесь, что будете обсуждать с ними вы, а что — ваш начальник. Если вы планируете говорить с сотрудниками на одни и те же темы, договоритесь регулярно общаться между собой, чтобы доносить до подчиненных одни и те же мысли.

Бывает ли так, что ваши сотрудники прыгают через вашу голову и общаются непосредственно с вашим начальником, даже тогда, когда должны отчитываться перед вами? Если да, то детально обсудите со своим руководителем, как вы оба будете решать эту проблему. В некоторых случаях, если сотрудник пытается обойти вас, ваш босс может прийти с ним прямо в ваш кабинет, чтобы вы могли обсудить все важные вопросы втроем. Ваш начальник может позволить вам сыграть решающую роль и время от времени вступать в разговор со словами поддержки.

Вам не нужно разрешение руководителя, чтобы быть сильным, говорить как наставник, тратить один час в день на менеджмент, искать подход к каждому человеку, говорить людям, что и как делать, отслеживать их результаты на каждом этапе или выявлять и решать маленькие проблемы до того, как они превратятся в большие. Однако вы, конечно же, можете воспользоваться помощью своего начальника в случаях, когда дело начинает касаться наделения сотрудников ответственностью, применения санкций в отношении низкорезультативных людей и вознаграждения высокопродуктивных.

Если ваш руководитель не верит в вовлеченный менеджмент, купите ему экземпляр этой книги. Как минимум убедите его принять и поддержать то, что вы пытаетесь сделать, пусть даже не всецело. Если вам не удастся убедить его, то просто улыбнитесь и постарайтесь остаться сильным. Если ваш руководитель предпочитает невмешательство, то ему будет достаточно сложно сделать вас ответственным за его плохо продуманные указания. Тем временем результаты вашей команды смогут, скорее всего, улучшиться, недовольные низкорезультативные сотрудники уйдут, а оставшиеся будут чувствовать себя намного более счастливыми. Результаты будут говорить сами за себя и могут заставить вашего начальника пересмотреть свою позицию. В то же время вы будете оттачивать свои навыки в области менеджмента и выстраивать собственную историю достижений, и она очень пригодится, если вы приметесь искать себе нового начальника, понимающего и признающего силу вовлеченного менеджмента.

После того как вы поговорите со своим начальником, подумайте о других ключевых партнерах и коллегах, которых вы должны проинформировать о грядущих переменах. Подумайте, как повлияют изменения на людей, с которыми вы обычно взаимодействуете и которые имеют дело с вашими сотрудниками. Пообщайтесь по очереди с каждым, кого вы должны подготовить или привлечь к своей работе. Поделитесь с ними своим планом. Попросите их о поддержке.

Можете считать, что, проведя эти предварительные разговоры с начальником и другими ключевыми сотрудниками, вы достаточно разогрелись и размялись. Если повезет, результатом этих бесед станет еще большая уверенность в правильности выбранного пути.

Поговорите со своей командой

Если вы уже проводите регулярные встречи команды, то в какой-то момент должны сообщить ей: «Я собираюсь стать лучше как менеджер, и вот что это значит». А если у вас не проходят такие общие встречи? Готовы ли вы созвать людей с одной целью — заявить о грядущем значительном изменении в вашем стиле и практике руководства? Действительно ли это настолько важный вопрос? Думаю, что да.

Соберите команду и откровенно заявите о своем обязательстве перед самим собой и всеми остальными. Даже если вы решите, что собрания команды — это не очень хорошая идея, и решите поговорить о грядущих изменениях с каждым из ваших сотрудников по отдельности, сообщение должно быть одним и тем же: «Я собираюсь стать лучше как менеджер, и вот что это значит. Я буду работать с вами в более тесном контакте. Я буду тратить по одному часу каждый день и встречаться с вами с глазу на глаз не дольше пятнадцати минут как минимум раз в неделю. Я буду прилагать все усилия, чтобы настроить вас на успех на каждом этапе вашей работы. Я буду высказывать свои ожидания более конкретно и обеспечивать вас должным количеством инструментов планирования и инструкций. Я буду более пристально следить за результатами вашей работы, что поможет мне понять, какие еще указания направления и меры поддержки могут вам понадобиться. Я буду упорно работать над тем, чтобы помогать вам решать маленькие проблемы до того, как они превратятся в большие. Я буду стараться помогать каждому из вас получать то, чего вы хотите и в чем нуждаетесь. Вы готовы пойти со мной?»

Будьте готовы к тому, что ваши сотрудники будут проявлять озабоченность, задавать много вопросов, не соглашаться

с вами и сомневаться в том, что вы сделаете обещанное. Им потребуется некоторое время, чтобы привыкнуть к вашему новому поведению. Будет очень хорошо, если в завершение собрания вы запланируете первые встречи в режиме один на один с каждым представителем команды.

Ничего не остается, кроме как заняться управлением: по одному человеку в день

Если вы сделали все необходимое для подготовки, то можете приступить к регулярным разговорам в формате один на один с каждым из подчиненных.

Перед первой встречей изучите свой менеджерский ландшафт.

Напишите сценарий, помогающий вам лишний раз подчеркнуть ваше стремление стать более профессиональным менеджером и четко показывающий, как будут выглядеть ваши новые управленческие отношения. Объясните, что вы находитесь в процессе обучения и, скорее всего, будете допускать ошибки. Объясните, что по мере движения вперед вы планируете корректировать и адаптировать свой подход. Дайте сотруднику знать, что вы понимаете, насколько большие перемены его ждут, и что вы надеетесь, что он успешно пройдет через процесс обучения. Объясните, что вы нуждаетесь в его помощи. Только в этом случае изменения окажутся на пользу вам обоим. Объясните, что вы знаете, что предпринимаемые вами шаги позволят существенно улучшить ваши отношения.

После того как вы обсудите, почему вы начинаете столь значительные перемены, будет крайне важным обговорить параметры ваших регулярных разговоров в будущем. Как часто вы будете встречаться с этим человеком?

Когда именно и в какое время? Где? Убедитесь, что сотрудник понимает, что вы будете на 100% привержены новому подходу, однако сможете сохранить нужную гибкость. Лучший способ завершить первую встречу — это обсудить ваши планы для следующей. Когда? Где? Сколько времени она займет? О чем вы будете говорить?

Первые встречи часто бывают довольно неловкими. Это нормально. Со временем эффективность вашего общения вырастет, и вы сможете больше получать друг от друга. Помните, что это будет движущейся мишенью. Постоянно возвращайтесь к вопросам из своего менеджерского ландшафта. И продолжайте говорить о работе. Говорите как наставник. Описывайте. Разбейте задачу на этапы. Сконцентрируйтесь на следующих шагах. Разбейте ее на еще более мелкие задачи. Заранее готовьтесь к каждой встрече, изучив записи с предыдущей в системе отслеживания. Делайте заметки *во время* общения и занесите их в свою систему отслеживания *после* него.

Помните старое правило школьных учителей? Начните с жесткого отношения, а затем, после того, как учащиеся примут такой режим и адаптируются к нему, вы сможете немного изменить условия. И если ученики продолжают вести себя так же, как в более строгих условиях, можете немного расслабиться. Примерно такие же правила действуют в отношении управления сотрудниками, однако вы должны проделать это с каждым человеком по отдельности.

Начните интенсивно практиковаться, и вы тут же разберетесь с тем, насколько тщательно должны управлять каждым подчиненным и как вам нужно настроить свой подход к менеджменту. Предупредите сотрудника, что у вас есть по отношению к нему высокие ожидания и, если ему удастся им соответствовать, вы сможете постепенно отступать. Если сотрудник продолжает делать все как

положено, вы отступаете еще на шаг. При этом продолжайте регулярно встречаться с ним: изучать приоритеты, уточнять ожидания и отслеживать, измерять и документировать его результаты.

Если вдруг результаты сотрудника начинают ухудшаться, вы можете на время начать вести себя более строго. Если сотрудник замедляется, начинает упускать из виду детали, не укладывается в оговоренные сроки или же принимает участие в недопустимых действиях, ведите себя более вовлеченно. Вам следует перейти к такому поведению и в случаях серьезного изменения обстоятельств, например когда сотрудник получает новую роль, задачу или сферу ответственности. Ведите себя таким образом, пока происходящее вновь не вернется под ваш полный контроль. Затем вы можете вновь отступить.

«Как я должен на это отвечать?», или Соппротивление сотрудников и сильная менеджерская реакция

Во время ваших первых встреч или каждый раз, когда вы начинаете управлять сотрудниками более вовлеченно, некоторые из них могут противиться этому. Как только вы попытаетесь наделить подчиненных ответственностью за их действия, кое-кто наверняка ответит вам различными отговорками. Когда вы попросите сотрудников отчитываться за их действия, кто-то попытается возражать. Как реагировать на это менеджеру? Позвольте поделиться с вами несколькими способами реакции на классические формы сопротивления сотрудников.

Соппротивление сотрудника: «Не рассказывайте мне, как делать мою работу; не занимайтесь со мной

микроменеджментом. Я знаю, что я делаю, вы что, мне не доверяете?»

Ответ менеджера: «Мне нужно в точности понимать, что и как вы делаете. И я должен убедиться, что вы делаете именно то, что мне нужно, и так, как мне нужно. Поэтому давайте детально проговорим, что вы должны сделать и как вы будете это осуществлять, шаг за шагом».

Сопротивление сотрудника: «Я в этом не виноват».

Ответ менеджера: «Давайте детально и пошагово изучим то, что вы делали, когда и как. А затем посмотрим на результаты».

Сопротивление сотрудника: «Это несправедливо».

Ответ менеджера: «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».

Сопротивление сотрудника: «А что насчет меня? Я хочу это и это».

Ответ менеджера: «Вы что-то хотите? Я рад это слышать. Давайте детально поговорим, что вы должны сделать, чтобы это заработать».

Сопротивление сотрудника: «У вас нет фактов».

Ответ менеджера: «Напротив, факты есть, и вот что я знаю. Расскажите мне, о чем я не знаю. И объясните, откуда взялись эти факты».

Сопротивление сотрудника: «Это некорректное задание».

Ответ менеджера: «Я не считаю задание некорректным по следующим причинам. Позвольте мне еще раз рассказать вам, что и как делать» или «Вы правы, задание не вполне корректно. Но вот что вы можете сделать, чтобы выполнить его хотя бы частично, даже с учетом всех видимых проблем».

Сопротивление сотрудника: минимальная ответная реакция или полное ее отсутствие, например подчиненный скрестил руки на груди и молчит.

Ответ менеджера: «Мы с вами должны в любом случае поговорить о вашей работе и о том, как вы ее делаете». А затем задайте прямые вопросы. Начните с вопросов, предполагающих ответ «да» или «нет». Продолжите вопросами, предполагающими короткие ответы. Постепенно переходите к более развернутым вопросам. При возвращении к прежней реакции переходите к узким вопросам, требующим односложных или максимально коротких ответов.

Спротивление сотрудника: «Да, да, да, да, да» или «вы правы, вы правы, вы правы».

Ответ менеджера: «Спасибо. Я рад, что вы со мной согласны. Теперь давайте определим конкретные следующие шаги, позволяющие нам измерить степень успеха или неудачи». Разделите следующие этапы на небольшие задачи и внимательно отслеживайте их исполнение. Вы должны заниматься отслеживанием и сопоставлением слов «да, да, да» со стороны сотрудника с его последующими успехами и неудачами. Если после своих «да, да, да» сотрудник делает что-то не так, то вам следует относиться к его одобрению ваших слов с подозрением. Вы можете сказать ему: «Мы с вами обсуждали эту тему вчера. Вы сказали: „да, да, да“, но не сделали того, о чем мы договорились. Поэтому теперь я не считаю „да, да, да“ достаточным ответом. Я воспринимаю его как „Пожалуйста, оставьте меня в покое“, а подобное отношение к моим словам недопустимо».

Спротивление сотрудника: «Вы ко мне придираетесь».

Ответ менеджера: «Я рад, что вы заметили. Позвольте мне детально рассказать вам, почему я к вам пристрастен...»

Спротивление сотрудника: «Вы потакаете Мэри».

Ответ менеджера: «Позвольте мне сказать вам, почему я так стараюсь вознаградить Мэри. Она делает больше, чем многие другие сотрудники. Когда я прошу ее что-то

сделать, она всегда идет навстречу. Даже если я не прошу ее, она сама понимает, что нужно, и делает это. Вы хотите, чтобы я сделал что-то особенное и для вас? Тогда позвольте мне детально разъяснить, что от вас требуется. Давайте установим ясные цели с понятными взаимными ожиданиями и конкретными сроками исполнения. Если вы сможете соответствовать поставленным целям, исполняя при этом все указания в согласованные сроки, то я смогу сделать что-нибудь особенное и для вас».

Оставайтесь гибким: корректируйте и адаптируйте свой подход к каждому этапу

После того как вы будете тщательно управлять людьми в течение шести недель или около того, вам станут более понятными различные нюансы стоящей перед вами задачи. Вы станете лучше понимать, кто чем занимается, где, почему, когда и как. Вам удастся избавиться от неприятных сюрпризов. Вам придется внести немало корректировок. Ваши встречи с каждым сотрудником постепенно станут напоминать стандартную операционную процедуру. Если вы должным образом занимались мониторингом, измерением и документированием результатов работы каждого подчиненного в своей системе отслеживания, то вы уже накопили достаточно данных, позволяющих охарактеризовать их.

Как только вам представится шанс проанализировать происходящее и посмотреть, к чему приводит ваш новый подход (обычно для того, чтобы увидеть значимые результаты, хватает шести недель), вы естественным образом придете к пониманию очевидных решений. Вы должны уволить Сэма. И убедиться в том, что не потеряете Криса.

Вам нужно передать некоторые задачи и направления ответственности от Пэт к Бобби. И вам нужно встречаться с Пэт каждый день, а разговоры с Бобби могут происходить лишь раз в неделю.

В чем бы ни состояли ваши решения, вы должны продолжать процесс. Действуйте. Не замедляйтесь. Не застревайте на одном месте. Оставайтесь гибким. Будьте готовы корректировать и адаптировать свой подход на каждом этапе, по мере того как меняются обстоятельства и люди. Продолжайте регулярно встречаться с каждым сотрудником. Не переставайте заниматься мониторингом, измерением и документированием. Продолжайте постоянно пересматривать свой менеджерский ландшафт. 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? Кто их заслуживает?

Как руководить сотрудниками, которые сами управляют

Как много сотрудников, которыми вы управляете, руководят другими? Как вписываются в ваш новый подход другие менеджеры, для которых вы начальник? Если вы хотите, чтобы они вели себя столь же вовлеченно, как и вы сами, вам нужно будет заранее потратить некоторое

время на общение с ними и их подготовку. Вы должны будете радикально изменить стиль и методы каждого менеджера. Концентрируйтесь на их деятельности, пока они не ускорятся и не начнут играть новую и активную роль в менеджменте — именно ту, которая нужна вам.

Одолжите им свой экземпляр книги «Быть начальником — это нормально». Объясните каждому менеджеру, что если вы упорно трудитесь над тем, чтобы стать лучше как начальник, то же самое должны делать и они. Вы учитесь общаться как наставник, находить подход к каждому человеку, встречаться с сотрудниками, отчитывающимися перед вами каждый день, высказывать свои ожидания более четко, отслеживать результаты, помогать подчиненным получать, что им нужно. И тем же самым должны заниматься ваши менеджеры в отношении своих подчиненных.

Начиная с этого момента вам придется контролировать каждый шаг их собственного процесса управления. Во время регулярных встреч в формате один на один концентрируйтесь на том, как именно занимается каждый менеджер сложным делом управления. Задавайте наводящие вопросы о каждом сотруднике, которым должен управлять тот или иной менеджер: «Когда вы в последний раз встречались с сотрудником № 1? Чего вы надеялись достичь? О чем вы говорили? Над чем работает № 2? Что сделал № 3 на прошлой неделе? Какие указания вы дали № 4? Как выглядят цели и сроки у № 5? Какие заметки вы сделали в своем блокноте? Могу ли я в него заглянуть?» Если вы хотите, чтобы этот менеджер сфокусировался на чем-то конкретном в поведении одного или нескольких своих подчиненных, скажите об этом. Если вы хотите, чтобы он донес какое-то конкретное сообщение до сотрудников, обратите на это его внимание. Запишите сообщение на бумаге. Напечатайте его на карточках

и попросите менеджера раздать эти карточки сотрудникам. Детально проговорите суть сообщения. Разыграйте сценку о нем в лицах.

На ранних стадиях обучения вы можете даже присутствовать на встречах в формате один на один, которые проводит ваш менеджер со своими подчиненными. Однако позвольте ему самому заниматься управлением, не наступайте ему на пятки. Не подрывайте его авторитет и не противоречьте ему. Вы должны просто слушать и делать заметки, чтобы дать своему менеджеру обратную связь после встречи. Это не значит, что вы не можете давать обратную связь подчиненному вашего менеджера в процессе общения. Убедитесь, однако, что ваши комментарии будут короткими, а затем снова передайте слово менеджеру. Присутствие на таких встречах обеспечит вам хорошую проверку ваших идей реальностью.

Разумеется, вам придется говорить со своими менеджерами и о других задачах, проектах и сферах ответственности. Но помните, что первая обязанность каждого из них заключается в управлении. И поэтому вы должны уделить этому вопросу существенное внимание.

Как управлять своим начальником

Как только у вас сформируется привычка управления самим собой и своими сотрудниками, вам придется оценить, в какой степени вы можете управлять своим начальником. Иногда ему нужна ваша помощь, чтобы стать настолько сильным, насколько нужно для общего дела.

Во-первых, убедитесь, что вы приносите в работу лучшее, что в вас есть. Приходите пораньше, а уходите

позже. Проводя время на работе, занимайтесь ею и думайте о ней. Сконцентрируйтесь на отведенной вам роли до того, как попытаетесь вырваться за ее пределы. Думайте о своих задачах, управленческих обязанностях и проектах. Фокусируйтесь на том, чтобы делать все очень хорошо, быстро и в течение всего дня. Если вы искренне хотите нести бремя работы вместе со своим руководителем, именно это должно стать основным элементом вашей концентрации на каждом этапе.

Во-вторых, найдите время (каждый день или каждую неделю) для того, чтобы помочь начальнику управлять вашей работой. Вне зависимости от того, понимает это ваш руководитель или нет, вы должны выстроить с ним регулярный диалог на тему управления — точно так же, как вы делаете это со своими сотрудниками. Возьмите на себя инициативу и запланируйте регулярные встречи в формате один на один со своим начальником. Если вы хотите, чтобы руководитель был более вовлечен в управление вами, то постарайтесь использовать следующее правило: встречайтесь с ним только тогда, когда вам это нужно. Будьте готовы к встречам. Сформулируйте конкретную повестку дня с небольшим количеством вопросов, которые вы хотите рассмотреть. И не забудьте сделать «домашнее задание». Если вы хотите инструкции, то предложите предварительный план. Если у вас есть вопросы, попытайтесь сформулировать несколько вариантов ответов на каждый из них.

В-третьих, научите своего начальника тому, как нужно вами управлять. Расскажите ему, как нужно фокусироваться на ваших результатах, настаивайте на том, чтобы он делился своими ожиданиями, и просите его сформулировать сроки для каждого задания. Помогите ему настроиться на ваши потребности. Также вам нужно настроить свой *собственный* подход к руководителю. И, конечно же,

вы должны делать детальные заметки во время ваших встреч и предлагать своему руководителю обменяться этими заметками.

В-четвертых, когда вам нужно что-то от вашего начальника, задавайте вопросы в форме предложения. Не относитесь к своим просьбам халатно, и тогда ваш руководитель будет относиться к ним точно таким же образом. Всегда включайте следующую информацию: в чем заключается преимущество вашего предложения? Какая польза от него вашему начальнику? А команде? А организации в целом? А клиенту? Если вы просите что-то для себя, то вы должны придавать своей просьбе форму сделки: «Я хочу сделать А, Б и В, чтобы получить Э, Ю или Я». Помните, что если вы просите чего-то необычного, то должны предложить что-то нестандартное в ответ.

И, в-пятых, всегда пытайтесь быть таким же высокопродуктивным сотрудником с высокой самомотивацией, какими вы хотите видеть своих сотрудников-суперзвезд.

Быть начальником — это нормально. Станьте лучшим!

Вы начальник. Вы самый важный человек на рабочем месте. Каким начальником вы собираетесь стать?

Боритесь с эпидемией неэффективного управления! Создайте реальную ответственность. Будьте начальником, который говорит: «Отлично, я босс! Я считаю это священной обязанностью. Я собираюсь убедиться, что все здесь идет как надо. Я планирую помочь вам делать много работы — хорошо, быстро и в течение всего дня. Я собираюсь настроить вас на успех на каждом этапе. Если вам что-то

понадобится, я готов помочь. Когда вы чего-то хотите, я помогу это заслужить».

Примите свою власть, возьмите на себя ответственность и станьте сильным менеджером. Это ваш долг перед работодателем. Это ваш долг перед сотрудниками. Это ваш долг перед самим собой.

Быть начальником — это нормально. Станьте лучшим!

БЛАГОДАРНОСТИ

Во время работы над этой книгой в нашем исследовании приняли участие множество людей, и многие из них присоединились к нашей борьбе против неэффективного управления. Я хочу поблагодарить каждого из вас!

Прежде всего, я хочу поблагодарить десятки тысяч людей, многие годы делившихся с нами уроками из своей практики, начиная с 1993 года, когда мы приступили к своему исследованию. Спасибо многим бизнес-лидерам, выразившим огромное доверие к нашей работе. Они позволили мне многое узнать. А это, в свою очередь, помогло мне сформулировать идеи и предложения для множества менеджеров, каждый день сталкивающихся с реальными проблемами и задачами в реальном мире. Хочу сказать спасибо сотням тысяч людей, посещавшим мои выступления и семинары. Спасибо за то, что вы меня слушали, смеялись, делились интересными примерами из практики, заставляли отвечать на непростые вопросы. Спасибо вам за доброту и за то, что вы стали для меня учителями.

Я испытываю огромную признательность менеджерам, участвовавшим в наших тренировочных семинарах: обучая их справляться с вполне реальными проблемами управления, я узнал много нового. Отдельное спасибо менеджерам, истории которых описаны в этой книге. Я сознательно изменил некоторые детали, чтобы сохранить должную степень анонимности.

Хочу сказать моим бывшим партнерам в RainmakerThinking, ныне вышедшим на пенсию Джеффу Кумбсу и Кэролин Мартин: спасибо за ваш упорный труд, преданность и ценный вклад в развитие нашей компании. Я люблю вас обоих и считаю своими близкими и настоящими друзьями. Я очень благодарен за опыт работы с каждым из вас, который по-настоящему изменил мою жизнь.

Спасибо моему дорогому старому другу и новому партнеру по бизнесу Крису Гловацки. Я невероятно благодарен тебе, Крис, за желание присоединиться к RainmakerThinking и посвятить выполнению миссии этой компании очередной этап твоей карьеры. Крис — руководитель с большим стажем и опытный бизнесмен. Я знаю, что его возможности, навыки, знания, мудрость и энергия позволят нам перейти на следующий уровень. Крис и его команда помогли нам расширить и углубить наше исследование; донести наше послание до более широкой аудитории, а также поделиться лучшими практиками, инструментами и техниками с огромным количеством бизнес-лидеров и менеджеров. Помимо всего прочего, я искренне считаю Крису необыкновенным человеком.

Я должен также поблагодарить всю семью Гловацки/Кэмпбелл, однако особенно хочу отметить Кристин Кэмпбелл и детей: Альберта, Герби, Лили и Стеллу — все они согласились переехать и поселиться в полумиле от главного офиса RainmakerThinking в Нью-Хейвене. Их семья — наша семья. Мы любим их всех и каждого. Отдельное

спасибо Кристин, нашей дорогой подруге, яркой личности и прекрасному предпринимателю, которая также присоединилась к RainmakerThinking. Кристин, спасибо за твое доверие! Мы рассчитываем на твое лидерство.

Сьюзен Ингрэм, спасибо тебе, мой многолетний помощник-ассистент и один из самых прекрасных, внимательных и уравновешенных людей, которых мне доводилось знать. Я не знаю, что бы я делал без тебя, Сьюзен. Мои благодарность и преданность не имеют границ.

Теперь несколько слов о редакторах, помогавших нам в работе. Я хочу поблагодарить Лию Шапиро за ее советы и поддержку на первых этапах. Я хочу поблагодарить Мэрион Манекер за ее инструкции и указания, а также за энтузиазм и быстрое признание меня и моей книги. Хочу сказать, что Джо Тесситоре, руководящий издательством Collins, — это мой новый герой. Он прочитал о моей работе в Newsday и связался со мной. Господин Тесситоре, я хочу поблагодарить вас от всего сердца за честь работать с вами и издательством Collins над этой книгой. Теперь, после того, как она стала бестселлером, я надеюсь, что смог оправдать ваше доверие.

Мой блестящий редактор Дженовьева Льюса, которая с тех пор отредактировала еще две мои книги, внимательно посмотрела на первый вариант рукописи, а затем отправила мне пошаговые инструкции, требовавшие переписать книгу практически заново. Она была невероятно строга и точна в своих указаниях. Она управляла мной так, как следует делать всем великим начальникам. Должен сказать, что такие хорошие редакторы, как Дженовьева Льюса, встречаются крайне редко. Я безмерно благодарен Дженовьеве за то, что она сделала мою книгу значительно лучше. Спасибо!

Спасибо Колин Лоури, редактору обновленного и дополненного издания. Мы в восторге от успеха этой книги и очень ценим вашу поддержку!

Нужно вспомнить и о Сьюзен Рабинер, моем агенте (и моей жены). Я уже писал книги до того, как встретил Сьюзен, однако я искренне считаю, что именно она превратила меня в писателя. Сьюзен изменила и нашу жизнь, и наши карьеры. Она верила в нас с самого начала и всегда делилась и хорошими, и плохими новостями. Сьюзен научила нас всему, что мы знаем о написании и издании книг. Гениальная Сьюзен со своим гениальным мужем Элом Фортунато (пусть земля ему будет пухом) написали книгу о том, как издавать нехудожественную литературу, — *Thinking Like Your Editor* («Думай как твой редактор»). Сьюзен обладает даром сродни прикосновению Мидаса. Любая идея, которую мне доводилось обсуждать с ней, проходит через какой-то странный алхимический процесс. Сьюзен умеет превращать идеи в золото. В этом заключается ее дар. Мы неустанно благодарим Сьюзен за содействие в том, что наши опубликованные книги оказались такими успешными.

Я благодарю мою семью и друзей за то, что они помогают мне быть собой. Спасибо всем вам и за то, кто вы есть. Спасибо моим родителям Генри и Норме Тулган, спасибо родителям моей жены Джулии и Полу Эпплгейт, моим племянницам и племянникам: Элизе, Джозефу, Перри, Эрин, Фрэнсис и Эли, спасибо моей сестре Ронне и моему брату Джиму, спасибо моей свояченице Тане и шуринам Шейну и Тому. Я очень люблю всех и каждого из вас.

Особая благодарность моим любящим родителям за упорный труд по моему воспитанию и за то, что они остаются среди моих ближайших друзей по сей день. Я искренне ценю время, проведенное с вами вместе.

Хочу также выразить особую благодарность Фрэнсис не только за демонстрацию мне того, как выглядит подлинный микроменеджмент, но и за то, что она насыщает мое сердце радостью и делает мою жизнь полной. Спасибо,

Фрэнни, за разрешение заботиться о тебе и за опыт, ставший для меня неожиданным источником управленческой мудрости.

Напоследок я хочу выразить свою самую глубокую благодарность моей жене, доктору Дебби Эпплгейт, автору знаменитой книги *The Most Famous Man in America: The Biography of Henry Ward Beecher* («Самый известный человек в Америке. Биография Генри Уорда Бичера» (2006 г.), которая (уже после первого издания) получила Пулитцеровскую премию в номинации «Биографии» в 2007 году. Я уже говорил выше и повторю еще раз: книга Дебби настолько хороша и представляет собой настолько совершенный образец литературы, что служила мне прекрасным маяком вдохновения с первых же минут работы над моей рукописью. Спасибо тебе за это, Дебби. Могу сказать, что я не смог бы сделать без Дебби ничего, абсолютно ничего. Она мой постоянный советчик, мой самый жесткий критик и мой ближайший соратник. Эта книга посвящается Дебби Эпплгейт, любви всей моей жизни, моему лучшему и самому умному другу, моему партнеру во всем, половинке моей души, владелице моего сердца и человеку, без которого я бы просто не мог существовать. Спасибо тебе, моя любовь.

ОБ АВТОРЕ

Брюс Тулган — консультант бизнес-лидеров всего мира и востребованный спикер и ведущий семинаров. Он основатель и CEO RainmakerThinking, компании, специализирующейся на исследованиях в области менеджмента и подготовке управленцев, а также онлайн-тренинговой компании RainmakerThinking.Training. Также Брюс — автор нескольких книг, в том числе классических трудов Managing Generation X («Как управлять поколением X») (1995 г.), FAST Feedback («Быстрая обратная связь») (1999 г.), Not Everyone Gets a Trophy («Не всем достанется приз») (2009 г.) и It's Okay to Manage Your Boss («Управлять своим начальником — это нормально») (2010 г.). Его профессиональная деятельность стала темой тысяч новостных историй в СМИ всего мира. Он писал для многих авторитетных изданий, в том числе для New York Times, USA Today, Harvard Business Review, для журнала Training и для Human Resources. А еще Брюс имеет черный пояс пятнадцатой степени по классическому

окинавскому карате Уэчи Рю. Он живет в США в городе Нью-Хэйвен с женой — доктором Дебби Эпплгейт, лауреатом Пулитцеровской премии за книгу *The Most Famous Man in America: The Biography of Henry Ward Beecher* («Самый известный человек в Америке. Биография Генри Уорда Бичера»).

Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Заходите в гости: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

Наш блог: <http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

Мы в Facebook: <http://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте: <http://vk.com/mifbooks>

Предложите нам книгу:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlojite-nam-knigu/>

Ищем правильных коллег:

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/>

Научно-популярное издание

Тулган Брюс

БЫТЬ НАЧАЛЬНИКОМ — ЭТО НОРМАЛЬНО

**Пошаговый план, который поможет вам
стать тем менеджером,
в котором нуждается ваша команда**

Главный редактор Артем Степанов

Ответственный редактор Ксения Вострухина

Литературный редактор Анна Санникова

Арт-директор Алексей Богомолов

Дизайн обложки Наталья Майкова

Верстка Елена Бреге

Корректоры Мария Кантурова, Наталья Лазариди