Все начальники делают это. Пошаговое руководство по решению (почти) всех проблем менеджера

Автор:
Брюс Тулган

Все начальники делают это. Пошаговое руководство по решению (почти) всех проблем менеджера

Брюс Тулган

На основе результатов многолетнего исследования гуру менеджмента Брюс Тулган выделил типичные проблемы, с которыми сталкиваются все руководители, и нашел для каждой универсальное решение.

Книга предназначена как для опытных, так и для начинающих карьеру менеджеров.

На русском языке публикуется впервые.

Брюс Тулган

Все начальники делают это. Пошаговое руководство по решению (почти) всех проблем менеджера

Bruce Tulgan

THE 27 CHALLENGES MANAGERS FACE

STEP-BY-STEP SOLUTIONS TO (NEARLY) ALL OF YOUR MANAGEMENT PROBLEMS

Издано с разрешения John Wiley & Sons Limited (компания John Wiley & Sons, Inc.) и литературного агентства Александра Корженевского

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

© Bruce Tulgan, 2014

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2016

* * *

Предисловие партнера издания

Порой вам кажется, что в компании сложилась неразрешимая ситуация, с которой прежде не сталкивался ни один менеджер, или что рабочая среда превратилась в первозданный хаос, не поддающийся контролю и упорядочению. Иногда вы думаете, что подчиненные не способны справляться со своими обязанностями, что они бестолковы и не организованны. Во всех этих случаях вы ошибаетесь! Скорее всего, вы просто не читали книгу «Все начальники делают это…».

Даже состоявшиеся руководители нередко скатываются до управления на автопилоте, поскольку, когда все, на первый взгляд, благополучно и дела идут своим чередом, у них вырабатывается чувство ложной защищенности. По этой причине менеджеры перестают говорить с подчиненными и слышать их. Диалог теряет содержательность, становится бессистемным, поверхностным, неконкретным, и сбой в работе предприятия – неизбежный итог такого подхода.

Брюс Тулган, автор книги «Все начальники делают это…» и владелец компании Rainmaker Thinking, в течение двадцати лет консультирует руководителей высшего звена и владельцев крупных корпораций в области лидерства и менеджмента. Его подход к организации рабочей среды подкупает простотой и прагматизмом.

Много лет Брюс Тулган вместе со своими подчиненными изнутри наблюдал механизмы деятельности самых разных компаний, проводил фокус-группы, беседовал с успешными руководителями. В конце концов, он определил двадцать семь важнейших задач, которые приходится решать всем менеджерам. Эти задачи вынесены в названия глав, поэтому для разрешения конкретной ситуации руководителю достаточно открыть книгу, найти соответствующую главу и четко следовать готовым инструкциям. Удивительно, но эти рекомендации действуют эффективно и безотказно.

Для обеспечения коллектива здоровой рабочей средой приходится тратить немало времени и сил, но затраты окупаются сторицей. Если же вдруг что-то пошло не так, исправить ситуацию Брюс Тулган предлагает простыми методами – вернувшись к основополагающим принципам менеджмента. Чаще всего в книге встречается слово «диалог» – ключевое слово. Это значит, что эффективный менеджер должен научиться правильно говорить и слушать своих подчиненных – и автор щедро делится своим богатым опытом в этом нелегком деле. Он последовательно, скрупулезно и понятно обучает, что значит быть настоящим лидером и как достичь успеха в управлении.

В компании Xella очень высоко оценили работу Брюса Тулгана. По нашему мнению, это незаменимое практическое пособие в работе любого руководителя. Сегодня наша корпорация – мировой лидер в производстве строительных материалов, таких как газобетон YTONG, известь FELS, утеплитель Multipor, не имеющих аналогов на российском рынке; и на пути к этому высочайшему уровню качества продукта, высокому внутрикорпоративному менеджменту наша компания проходила в своем развитии этапы слияний, роста и экспансии на международные рынки. При этом сотрудники всегда считались нашим основным стратегическим ресурсом. В данный момент в штате Xella насчитывается более шести тысяч человек. У компании 97 заводов в 20 странах мира, она состоит из множества подразделений и отделов. И каждый день вопросы корпоративного управления ни на секунду не теряют своей актуальности. Ведь наш основной приоритет – высокие стандарты качества выпускаемой продукции, и именно сотрудники обеспечивают эти стандарты.

Мы всегда нацелены на долгосрочное и плодотворное сотрудничество с людьми, работающими у нас, а при построении внутрикорпоративных отношений стремимся к высочайшим стандартам.

«Все начальники делают это…» – педантичная, точная инструкция для руководителей; вы не найдете в ней абстрактных теоретических знаний или разрозненных фактов. Это настольная книга, практический инструмент управления, к которому по мере необходимости можно обращаться снова и снова. По нашему мнению, сильная сторона авторской концепции – в умении открыть глаза на проблему, которая постоянно находится на виду, но не заметна, словно оптическая иллюзия.

Уверен, что книга Брюса Тулгана станет одним из ваших любимых инструментов в налаживании и поддержании здорового внутрикорпоративного климата.

Роберт Турски, CEO Xella Russia, г. Можайск

Эта книга посвящается Крису Гловаки и Крисси Кэмпбелл, а также всей их многочисленной родне, особенно детям: Лили, Альберту, Герби и Стелле

Как пользоваться книгой

Когда я говорю о двадцати семи задачах менеджеров, меня часто спрашивают: «А почему двадцать семь? Почему не двадцать шесть, или двадцать восемь, к примеру, или какое-нибудь другое число?» Эта книга основывается на двадцатилетних исследованиях рабочей среды, проведенных моей компанией RainmakerThinking. Во время бесчисленных семинаров по менеджменту, опросов, фокус-групп и интервью мы задали сотням тысяч управленцев прямой вопрос: «Какие ситуации, связанные с руководством коллективом, наиболее сложны для вас как менеджера?» И обнаружилось, что, несмотря на огромное разнообразие людей и мнений, многие говорили о конкретных проблемах и трудностях. По сути, более чем в 90 процентах ответов упоминались именно

двадцать семь задач, описанные в книге.

Книга намеренно составлена так, чтобы ею можно было постоянно пользоваться как справочником, как удобным инструментом управления, к которому можно возвращаться снова и снова на протяжении всей карьеры руководителя или менеджера любого уровня. Как видно из оглавления, двадцать семь задач описываются в книге в порядке их частоты или сложности, а сгруппированы они в семь глав по общим, объединяющим их темам. Я призываю вас не читать все подряд, а начать с конкретной задачи, с которой вы столкнулись сегодня.

Возможно, разделавшись благодаря книге с проблемой, вы решите поставить ее на полку до появления новой задачи. Но не торопитесь, подумайте, не стоит ли все же прочесть книгу от начала до конца. И вот почему…

Как показали исследования, если в отношениях менеджера с подчиненными что-то идет не так, почти всегда есть один общий негативный фактор – неструктурированное, бессодержательное, бессистемное общение. И почти всегда проблема весьма эффективно решается благодаря возвращению к основополагающим принципам управления. Читая эту книгу, вы узнаете, как наиболее успешные менеджеры применяют эти основы, для того чтобы контролировать любую ситуацию и поэтапно решать задачи, с которыми они сталкиваются в работе. Вот почему чтение от корки до корки, по сути, равноценно прохождению курса молодого бойца по эффективному менеджменту. А после этого можно поставить ее на полку до тех пор, пока не потребуется освежить знания, когда вы столкнетесь с очередной реальной задачей. Словом, как бы вы ни решили использовать эту книгу, пожалуйста, делайте это вдумчиво и активно!

Глава 1

Основы управления – это все, что вам нужно

Представьте, что вы приходите на еженедельное собрание рабочей группы, привычно ожидая от сотрудников новой информации. Участники совещания подготовлены по-разному. Одни предоставляют недостаточно информации,

другие заваливают коллег ненужными деталями. Некоторые упорно отклоняются от темы. Кто-то перешептывается, увлеченно обсуждая что-то, явно не имеющее отношения к делу. Кто-то возится с мобильным телефоном. В итоге вместо положенного часа вы заседаете два.

Иногда вам в голову приходит мысль: «А нужны ли нам вообще эти собрания?» В конце концов, все подчиненные и так контактируют друг с другом практически ежедневно. И в вашей команде давно действует политика открытых дверей. Если кто-то из сотрудников придумывает что-то новое, он сразу рассказывает об этом всем, кого касается его нововведение. На протяжении всего рабочего дня вы общаетесь друг с другом лично, по телефону и электронной почте. Но проходит время, и очередное собрание группы проходит по прежней схеме. И все опять идет, как всегда, до тех пор пока в один прекрасный момент не обнаруживается, что чрезвычайно важный проект X буксует; его реализация заметно отстает от графика. Как такое могло случиться? Вы же регулярно лично контролировали каждого участника проекта, в том числе проводили еженедельные совещания.

Пока не ясно, что именно произошло. Может, кто-то изменил требования, и эти изменения не были в полной мере донесены до исполнителей. Возможно, помехой стала нехватка ресурсов, технологический сбой или человеческая ошибка. Кто-то явно сплоховал – может, член проектной группы или кто-то другой. Нельзя ли возложить ответственность на конкретного человека? Например, мистер Проблема довольно часто подводит коллег.

Проект X включает в себя множество переменных факторов. Теперь изменения нужно внедрить повсюду, и к этой работе придется привлечь рабочую группу сотрудников из другого отдела. Люди явно будут не в восторге.

Время, ресурсы, энергия и деньги потрачены впустую. Начались взаимные обвинения, жалобы, объяснения. Ситуация резко ухудшилась после того, как не так давно из вашей команды ушла одна из самых ценных сотрудниц, мисс Платина. Заменившая ее мисс Бронза пока еще полностью не вошла в курс дела.

И вот вы закатываете рукава и начинаете тушить «пожар». С глазу на глаз беседуете с членами команды, на которых, как вам известно, можно положиться. Часть ответственности честно берете на себя – например, сами уговариваете коллег из других отделов переделать их долю проекта. Проводите несколько коротких совещаний для обсуждения существующих проблем. Люди трудятся

не покладая рук. В конце концов кризис преодолен, и проект X возвращается в нужное русло.

После того как вы полностью разберетесь, что же именно произошло, вам, по всей вероятности, придется провести несколько весьма неприятных бесед и привлечь к ответственности виновных. Некоторые сотрудники, возможно, будут уволены. И даже если окажется, что мистер Проблема в сбое не виноват, вы поймете, что дальше тянуть нечего: с этим парнем надо немедленно серьезно поговорить о его упорном нежелании работать как следует.

Все вернулось на круги своя, но многие другие дела вы в результате запустили. И подчиненные тоже. Хотя в основном ситуация нормализировалась.

Как менеджер вы контактируете со всеми членами команды практически ежедневно. Люди знают, что дверь в ваш кабинет всегда открыта. Если кто-то из них придумывает что-то новое, он сразу информирует всех, кому стоит об этом знать. С большинством сотрудников вы общаетесь по электронной почте и разговариваете по телефону много раз в день. И уж наверняка встретитесь с ними всеми на следующем общем совещании.

* * *

Любой современный менеджер скажет вам, что «пожаротушение» представляет собой неотъемлемую часть его работы. Разорвать этот порочный круг чрезвычайно трудно, ведь если возникает острая и неотложная проблема, ее обязательно нужно решить, и как можно быстрее. Что-то идет не так, как надо, и разгорается пожар. И потушить его – долг менеджера.
Вы возглавляете борьбу с огнем, а каждый сотрудник должен схватить ведро и броситься вам на помощь. Но обычно это чрезвычайно трудная задача, на решение которой уходит уйма времени. К тому моменту, когда «пожар» потушен, все остальные дела, требовавшие вашего внимания в этот период, уже сильно запущены.

Многие менеджеры часто задают себе вопрос: как достичь реального прогресса, если постоянно приходится тушить «пожары»? А между тем им стоит задуматься совсем о другом: сколько из наиболее часто возникающих «пожаров» можно было предотвратить полностью, в значительной степени избежать или по меньшей мере существенно уменьшить их негативные последствия?

Со сколькими можно бороться загодя? Уничтожать в зародыше? И на каждом этапе?

Ответ: с большинством.

Но как? Да очень просто. Постоянно и последовательно применяя на практике основополагающие принципы эффективного менеджмента. Это означает, что управленец должен постоянно поддерживать высококачественный диалог с каждым сотрудником в своем подчинении. Под высоким качеством подразумевается, что общение должно быть четко структурированным и содержательным: постоянным, регулярным, заранее запланированным, частым, с четким акцентом на исполнение, подготовленным с учетом конкретных особенностей собеседника и непременно двусторонним. Речь идет не о так называемых важных разговорах, которые ведутся, когда все уже пошло не так, а о регулярных проверках, позволяющих руководителю убеждаться, что в его команде все идет отлично, нормально или не так уж и хорошо. Такой подход базируется на двадцатилетних глубоких исследованиях взаимоотношений на рабочем месте. Меня не перестает удивлять, как мало менеджеров практикуют упомянутые выше основополагающие принципы управления постоянно и на должном уровне. И еще удивительнее то, что многие из них уверены, что они это делают, хотя на самом деле все обстоит совсем иначе.

Возьмем, например, описанный выше пример руководителя проекта X. На первый взгляд, этот человек делает все, что нужно, для эффективного менеджмента: регулярно проводит собрания команды, практически ежедневно контактирует со всеми подчиненными, придерживается политики открытых дверей и постоянной доступности благодаря электронной почте и телефону. Однако именно это и усложняет проблему: менеджер проходит нужные этапы и делает правильные вещи. Больше, кажется, ничего и не требуется. И если бы вы спросили его, как продвигается проект X, непосредственно перед тем, как тот дал сбой, он наверняка ответил бы что-то вроде: «Все отлично».

Этот менеджер похож на подавляющее большинство руководителей всех организационных уровней компаний любых размеров, из любых областей деятельности. Он действительно часто и много общается с непосредственными подчиненными. Просто делает это не слишком эффективно. Более того, из-за чрезвычайной активности коммуникаций со временем у него вырабатывается ложное чувство абсолютной защищенности. Собственно говоря, если этот

менеджер и правда из большинства, то его общение с членами команды, скорее всего, носит преимущественно случайный, бессистемный характер, зачастую оно поверхностно и, что называется, проводится для проформы. Я называю это «управление на автопилоте».

Подавляющее большинство менеджеров управляют именно так, до тех пор пока не произойдет сбой, что в их работе, увы, неизбежно. И тогда их общение с подчиненными становится значительно более активным и тесным, а иногда даже более четким и эффективным. Руководители практически всегда наиболее активны и проявляют наибольшую заинтересованность, когда возникла проблема – большая, средняя или маленькая – и ее нужно решить, то есть занимаются тем, что я назвал пожаротушением.

Большинство из них рассуждают примерно так: «Все идет просто отлично. Просто нам приходится тушить множество “пожаров”, поэтому так трудно войти в колею. И каждый раз, когда все вроде бы возвращается на круги своя, довольно скоро снова начинает выть пожарная сирена». Однако, рассуждая таким образом, они не понимают, что угодили в своего рода порочный круг:

Управление на автопилоте. ? Ложное чувство защищенности. ? У небольших проблем есть время разрастись и усугубиться. ? Проблемы неизбежно раздуваются до опасных масштабов. ? Менеджер и его подчиненные вынуждены работать в режиме «пожаротушения». ? Ситуация нормализуется, и менеджер возвращается к управлению на автопилоте.

Как же разорвать этот порочный круг?

Почти во всех изученных мной случаях из практики – а их тысячи – есть простое решение. Не легкое, но простое. Практически всегда проблема заключается в том, что менеджеры забыли об основах менеджмента. Исследование, проведенное компанией RainmakerThinking, выявило, что только очень немногие современные руководители (примерно один из десяти) достигают высот управления. Многие терпят полный крах. Подавляющее же большинство делает определенные движения в нужном направлении, но, увы, без особых результатов. Я называю это недоуправлением, или недостаточно эффективным менеджментом.

Я давно пишу об «эпидемии недоуправления», о том, что очень многие современные менеджеры самых разных уровней не применяют на практике базовые принципы эффективного управления так, как должны это делать. На протяжении многих лет моей главной целью было выяснить, почему они не делают этого. И вот что я выяснил: оказывается, многие из них очень стараются. Большинство менеджеров много и активно общаются с подчиненными, и на первый взгляд все зачастую выглядит так, будто они руководствуются на практике основами эффективного управления. Однако в подавляющем большинстве случаев качество коммуникаций не дотягивает до нужного уровня с точки зрения как структуры, так и содержательности. В результате усилия не приносят особых плодов, а менеджеры этого даже не понимают.

Практическое использование основ эффективного менеджмента требует жесткой дисциплины и последовательности. Совсем непросто постоянно поддерживать четко структурированный, содержательный диалог при индивидуальном общении с каждым подчиненным. Но это же основы! Если им не следовать, разве можно всерьез утверждать, что кем-то управляешь?

Поскольку вы чей-то менеджер, то в определенной мере имеете власть над средствами к существованию и карьерой этого человека, его способностью вносить реальный вклад в процветание компании и зарабатывать деньги, то есть, по сути, над тем, что у этого подчиненного будет на обед. Не забывайте, что работники трудятся прежде всего для того, чтобы заработать на жизнь себе и своим семьям. А вы их босс. Это огромная ответственность. И самое малое, что вы можете сделать, чтобы выполнить свой долг перед ними, – всегда следовать основополагающим принципам эффективного менеджмента.

Если вы не получаете нужных результатов, это почти наверняка означает, что вы что-то делаете неправильно. Тем не менее это все, что вам нужно. Проблема в том, что применение основ эффективного менеджмента представляет собой намного более сложное искусство, чем думает большинство людей.

И еще об эпидемии недоуправления

Я занимаюсь углубленным изучением рабочей среды с 1993 года, когда меня, молодого юриста, разочаровавшегося в выбранной профессии, увлекла тема поколения X (людей, родившихся между 1965 и 1977 годами) и его отношения к работе. В результате этих исследований появилась моя первая книга Managing Generation X («Как управлять поколением X»), и довольно скоро мой карьерный путь сделал резкий зигзаг. Я занялся специализированными исследованиями рабочей среды, а также консалтингом и тренингами для управленческого персонала. С тех пор я «из первого ряда» наблюдаю изменения в рабочей среде и изучаю их. Львиную долю рабочего времени я занимался и занимаюсь интервью, консультациями и тренингами управленцев всех организационных уровней. Я работал с десятками тысяч менеджеров, от руководителей высшего звена до бригадиров и супервайзеров, практически из всех областей экономики, включая розничную торговлю, здравоохранение, науку, финансы, аэрокосмическую и компьютерную отрасли, производственный и государственный сектор и даже некоммерческие организации.

Моя компания RainmakerThinking с первых дней основания специализируется на всесторонних исследованиях рабочей среды (оперативные и стратегические опросы, анкетирование, фокус-группы, интервью и обзоры литературы). И год за годом наши изыскания неизменно возвращают нас к широко распространенной проблеме недостаточно эффективного менеджмента – недоуправления.

Почему? Потому что это явление, хоть и скрытое от наших глаз, действительно распространено повсеместно. На очень многих современных рабочих местах дела идут совсем не так, как надо. Это приняло поистине угрожающие масштабы и чрезвычайно дорого обходится. Лечить эту болезнь очень просто, но исцелить от нее полностью крайне трудно. Лекарства тут настолько сильнодействующие, что, едва почувствовав малейшие улучшения, менеджер испытывает огромный соблазн уменьшить дозировку. Но как только вы перестаете принимать сильнодействующие препараты, болезнь постепенно возвращается.

Наши исследования свидетельствуют, что недоуправление – проблема поистине повсеместная. Собранные данные однозначно подтверждают, что девять из десяти менеджеров не ведут с каждым подчиненным постоянный и содержательный диалог так, как предусмотрено основополагающими принципами управления.

Затраты и упущенные из-за недостаточно эффективного менеджмента возможности трудно переоценить. Сколько задач, обязанностей и проектов, которые руководители взваливают на себя, было можно, да и нужно поручить подчиненным? Но для этого менеджеру необходимо знать, кому и как делегировать полномочия, что просто невозможно без тесного и постоянного контакта с членами команды. Как часто самые эффективные сотрудники увольняются из-за того, что их не устраивают отношения с менеджером? Сколько бездельников из года в год протирают штаны на рабочем месте, получая неплохую зарплату, потому что их босс не способен уследить за ситуацией? Сколько людей работало бы продуктивнее или лучше, если бы непосредственный начальник больше поддерживал их и в достаточной мере помогал своим участием и полезными советами? Сколько проблем можно было бы предотвратить, в значительной степени избежать или, по крайней мере, ослабить их негативные последствия?

Решение таково: менеджеры должны признать, что управляют недостаточно эффективно, и начать использовать на практике основополагающие принципы менеджмента.

Меня и наших клиентов по-настоящему впечатляет мощное позитивное влияние возврата к основам эффективного управления, в чем я не раз убеждался. Я своими глазами видел и вижу, как это сказывается на производительности менеджеров, работающих в организациях любых форм и размеров, равно как и на итоговых показателях деятельности компаний в целом. За последние двадцать лет я обучил удивительно сложному искусству эффективного управления сотни тысяч руководителей всех уровней, а отнюдь не только новичков или менеджеров среднего звена. Я обучал этому главных исполнительных, финансовых, операционных директоров, ИТ-директоров, высокопоставленных военных и других лидеров и руководителей, в том числе даже нескольких глав государств.

Вам никогда и ни в чем не добиться настоящего успеха, если вы не научитесь соблюдать основополагающие принципы эффективного управления.

Последние двадцать лет мы задавали десяткам тысяч рядовых сотрудников следующий вопрос: «Что одно надо улучшить в ваших деловых отношениях с начальником, чтобы вы могли лучше и качественнее выполнять свою работу?» Этот вопрос требует развернутого ответа. Мы не предлагаем респондентам заранее продуманных вариантов, но в большинстве случаев (точнее, более чем

в 60 процентах) год за годом получаем один и тот же ответ: «Общение». Чаще всего – «больше общения» и (или) «налаживание общения».

Подобный вопрос мы задавали и десяткам тысяч менеджеров: «Что одно вы изменили бы в отношениях с непосредственными подчиненными?» И ответ в подавляющем большинстве случаев (опять же более чем в 60 процентах) был такой же: «общение», «больше общения» и (или) «сделали общение более эффективным».

И это не перестает меня поражать, учитывая, что для большинства современных рабочих коллективов характерны чрезвычайно активные и постоянные коммуникации менеджера с теми, кто работает под его началом. Более того, в большинстве организаций сегодня слишком много электронной переписки, рутинных совещаний, личных контактов, всевозможных проверок, не говоря уже о пустой болтовне. Общения на современном рабочем месте предостаточно. Просто эти коммуникации в основном плохо структурированы и бессодержательны, поэтому не слишком результативны. Вот почему люди жаждут «больше общения» и «более эффективного общения».

Впрочем, есть у меня и хорошая новость: основополагающие принципы управления действительно работают. Четко структурированный, содержательный, постоянный диалог с каждым подчиненным на самом деле творит чудеса. Когда менеджеры постоянно практикуют этот подход, коллектив получает четкие распоряжения, эффективное управление, конструктивную обратную связь, своевременное выявление и устранение проблем и чуткое наставничество – все, в чем он так сильно нуждается. И результаты не заставляют себя ждать, выражаясь в повышенной продуктивности и высоком моральном духе команды, снижении процента увольнения эффективных сотрудников, столь необходимом и желанном оттоке нерадивых работников и значительных измеримых улучшениях общих показателей бизнес-деятельности. Да, и еще в неуклонном сокращении времени, которое менеджерам приходится тратить на «пожаротушение».

Но есть и проблема: внедрить основополагающие принципы эффективного менеджмента – совсем не простая задача. Первое серьезное препятствие, с которым сталкивается менеджер, решивший вернуться к основам, заключается в самом осуществлении этого возвращения. Переход от неподдержания четко структурированного, содержательного, постоянного диалога с каждым подчиненным к системе общения, в которой такие беседы ведутся постоянно,

требует весьма существенных перемен. Сначала менеджер должен подготовиться к ним сам как человек и профессионал, затем донести свою идею до коллег и начальства, потом рассказать о предстоящих изменениях непосредственным подчиненным и только после этого приступать к делу.

В этом состоит вторая большая трудность. Процесс перехода отнимает довольно много времени, особенно поначалу. Для возврата к базовым принципам управления обычно требуются значительные инвестиции дополнительного времени, причем задолго до получения первых результатов. Если раньше вы ничего не предпринимали в этом направлении, вам по-прежнему придется бороться со всеми «пожарами», которым вы не помешали разгореться, и параллельно уделять намного больше времени предотвращению будущих. Это значит, что до тех пор, пока не будут уничтожены все старые «очаги возгорания», вы будете тратить на борьбу с «пожарами» в два раза больше времени. И только после этого начнете получать «прибыль». Но на это понадобится определенное время. Так что наберитесь терпения и упорно держитесь выбранного курса.

В этом заключается третья существенная трудность возврата к основам эффективного менеджмента: вам нельзя позволить втянуть себя в упомянутый выше порочный круг. Согласно нашим исследованиям, по мнению менеджеров, самым серьезным препятствием при переходе к использованию основ управления становится именно недостаток времени. У руководителей множество конкурирующих между собой приоритетов и практически всегда находится что-то более актуальное, чем выстраивание структурированного и содержательного личного общения с каждым подчиненным. Не забудьте и об огромном количестве всевозможных совещаний. Однако, по словам опрошенных нами менеджеров, они, как правило, все равно контактируют со своими сотрудниками на собраниях, а также регулярно беседуют с ними, проводят проверки и общаются с подчиненными в течение всего рабочего дня по телефону и электронной почте. Иногда в любой компании возникают непредвиденные ситуации, возможно неизбежные, касающиеся абсолютно всех, из-за которых весь коллектив вынужден забросить обычные дела и заняться «пожаротушением». Тогда руководителям действительно не хватает времени ни на какие изменения.

Тем не менее, поскольку я провел очень много часов «за кулисами» множества организаций, то могу с уверенностью сказать: менеджеры, больше других убежденные в том, что у них нет времени на то, чтобы управлять должным

образом, тратят на менеджмент больше времени, чем любой из их коллег. И так бывает почти всегда.

Настоящая проблема заключается в том, как они распоряжаются своим рабочим временем. Практически все эти менеджеры неадекватно много занимаются «пожаротушением», зачастую решая проблемы, которые вообще не должны были возникнуть или которые можно и должно было выявить и устранить значительно меньшими усилиями на раннем этапе. Кроме того, почти все они расходуют удивительно много драгоценных часов на относительно неструктурированное и бессодержательное общение с подчиненными, активно перемежая его рутинными, не слишком нужными собраниями.

К счастью, если менеджеры упорно и дисциплинированно инвестируют свое рабочее время в то, во что его действительно следует вкладывать, и делают это загодя, на каждом этапе пути, прежде чем становится ясно, как идет процесс – правильно, нормально или плохо, – это непременно приносит отличные плоды. Если руководитель приучается поддерживать с каждым подчиненным четко структурированный, содержательный диалог, дела в его команде обязательно начинают идти лучше. И потраченное время с лихвой окупается.

И все же надо признать, что труднее всего для большинства руководителей придерживаться основ управления, особенно когда вспыхивает очередной «пожар». Наши исследования четко демонстрируют, что острый кризис, даже относительно небольшой, способен заставить сбиться с нужного курса даже лучших из лучших. А сегодня, как известно, практически всем приходится работать в условиях сильнейшего давления.

Почему людьми трудно управлять

Управлять людьми всегда было непросто. А сегодня делать это гораздо сложнее, чем раньше, и становится все труднее с каждым днем.

Почему?

Начнем хотя бы с глобализации и технического прогресса. Темпы изменений растут постоянно и везде – от макроуровня до микроуровня. На современном мировом рынке, где господствуют знания, где все механизировано, а игроки тесно взаимосвязаны и яростно конкурируют друг с другом, все чрезвычайно сложно, стремительно движется и постоянно меняется. Работу, на выполнение которой прежде выделялось несколько недель, сегодня приходится делать за считаные секунды. Взаимосвязи и контакты, которые раньше из-за огромных расстояний считались, по сути, невозможными, в наше время воспринимаются как нечто само собой разумеющееся. Коммуникации осуществляются практически мгновенно, оказаться на другой стороне земного шара – не проблема.

Вместе с тем и наша с вами уязвимость тоже стала более высокой. Сегодня один-единственный технический сбой, причем не только оборудования в вашем офисе, но и установленного бог знает где, о зависимости от которого вы даже не подозревали, может замедлить темпы вашей работы, а то и полностью парализовать ее на несколько дней или недель. В наши дни землетрясение на противоположной стороне планеты – фактическое или метафорическое – может сказаться на вас так, как вы не могли себе и представить, в том числе таким образом, которого вчера еще просто не существовало. Что уж тут говорить о влиянии клиентов, поставщиков, подрядчиков, партнеров и коллег из других отделов и рабочих групп?!

Сегодня все находятся под все большим прессингом. Корпоративным распорядком дня надо управлять все более экономно и гибко. Из жестко контролируемых ресурсов приходится выжимать все больше и больше. Чтобы не отстать от графика, необходимо постоянно охотиться за новыми технологиями и внедрять инновации. Управлять талантливой рабочей силой нужно как капитальными, обесценивающимися активами, поскольку фундаментальные трудовые отношения тоже переживают период глубочайшей трансформации. После нескольких десятилетий постоянных сокращений, реструктуризаций и модернизации люди больше не согласны работать из последних сил и карабкаться вверх по карьерной лестнице.

О гарантиях занятости уже довольно давно никто и не вспоминает. Презумпцию долгосрочных иерархических трудовых отношений, действовавшую раньше по умолчанию, сменила карьера нового типа, которая строится на постепенно наполняющемся портфолио относительно краткосрочных договоров и контрактов разного объема и продолжительности.

Никогда не стоит забывать, что большинство людей работают по найму потому, что вынуждены это делать. Они трудятся, чтобы обеспечить достойное существование себе и своим семьям. Большинство из них по-прежнему хотели бы иметь средне- или долгосрочные гарантии занятости, но сегодня такая схема возможна только при условии долгосрочных отношений с одним конкретным работодателем. Очень немногие сотрудники в наши дни видят в том или ином работодателе основной источник долговременных гарантий, и еще меньше – долгосрочной экономической стабильности.

И к несчастью, чтобы убедить наемного работника эффективно трудиться, одних обещаний (косвенных и даже прямых) долгосрочного вознаграждения сегодня уже недостаточно. Современные сотрудники все менее охотно выполняют приказы, усердно трудятся и стараются вносить как можно больший вклад в процветание бизнеса в обмен на туманные обещания благ, которые они получат через пять или десять лет. Кто знает, где они будут в это время?! Никто. Слишком уж высок уровень неопределенности.

Нынешние наемные работники все чаще задают работодателю такие вопросы: «Что вы хотите от меня сегодня, завтра, на этой неделе, в этом месяце, в этом году? И что вы можете предложить мне взамен – сегодня, завтра, на этой неделе, в этом месяце, в этом году?»

Современный менеджер постоянно рискует лишиться хороших сотрудников. Люди приходят и уходят, они постоянно перемещаются внутри организации. И, конечно, это не способствует непрерывности трудовых отношений. При этом зачастую хуже всего управлению поддаются те, кто никуда не собирается уходить. Каждый человек – особый случай. Управление персоналом сегодня превратилось в непрерывные и иногда ежедневные переговоры. Оно требует постоянного внимания.

В то же время от большинства менеджеров, как, впрочем, и от большинства других сотрудников, требуется выполнять все больше задач ценой все меньших затрат. Им приходится решать все больше проблем, не связанных с управлением. У них становится все больше обязанностей; они несут на своих плечах бремя растущих административных расходов; постоянно увеличивается число их подчиненных, которые все чаще разбросаны по разным местам и трудятся по разным графикам; они все больше зависят от людей из других рабочих групп и подразделений. По мере все более масштабной и постоянной оптимизации ресурсов и технологических процессов труд практически всего

коллектива становится все более взаимозависимым. Любой проект включает в себя множество переменных факторов. На своем рабочем месте мы ежеминутно зависим от других людей.

А между тем люди – всегда люди. У них есть чувства. И это необходимо постоянно учитывать каждому участнику процесса.

Существует огромное число факторов, неподконтрольных ни одному менеджеру в мире. Может даже создаться впечатление, что наши проблемы вышли за рамки основ управления, что ситуация стала слишком сложной, а задачи слишком серьезными. Большинство менеджеров просто убеждают себя в том, что основ управления уже недостаточно или что у них нет времени на соблюдение этих принципов.

На что большинство менеджеров тратят львиную долю рабочего времени

Вернемся к менеджеру проекта X, о котором мы говорили в начале главы. Если бы вам довелось беседовать с ним с глазу на глаз, как я постоянно делаю во время исследований, и вы спросили бы его, как он руководил проектом, то, скорее всего, услышали бы что-то вроде:

Послушайте, я и так трачу уйму времени на общение с подчиненными, собственным начальством и коллегами из других рабочих групп и подразделений. Посмотрите хотя бы на проект X: я проводил регулярные собрания команды, и это не считая множества других встреч и совещаний, на которых я обязан присутствовать каждый день по несколько раз. Я ежедневно контактирую с каждым сотрудником. В моей команде действует политика открытых дверей. Если случается что-то непредвиденное, мы информируем друг друга сразу же. И кроме того, мы постоянно разговариваем и переписываемся по электронной почте. И все у нас шло просто отлично до тех пор, пока все не посыпалось.

Именно это с поразительным постоянством твердят менеджеры во время наших бесед и семинаров. Большинство из них тратят большую часть рабочего дня на четыре бессмысленных и бесцельно пожирающих время занятия.

Занятие № 1. Посещение слишком большого количества неважных совещаний

Совещания, собрания, встречи межфункциональных команд и специальных проектных групп, комитеты, комиссии и тому подобное – все это пожиратель времени № 1 современного менеджера. Не верите? Спросите любого из них сами.

Большинство из нас трудятся в чрезвычайно взаимозависимой рабочей среде, в которой всем приходится полагаться и рассчитывать друг на друга в реализации сложных проектов с огромным количеством постоянно меняющихся факторов. А поскольку в процессе задействуется все больше и больше людей, требуется все больше и больше встреч и совещаний.

Общие собрания полезны в трех случаях, описанных ниже.

1. Если вам надо лично донести информацию, которую должны знать все члены группы.

2. Если команде нужно обсудить и сообща решить какую-то проблему.

3. Если необходимо обменяться опытом для сплочения, распределения обязательств и мотивации.

Столько собраний, сколько проводится в современных организациях, не нужно никому. Слишком много сотрудников постоянно присутствуют на совещаниях, во время которых они не могут ни внести сколько-нибудь ценного вклада в работу, ни вынести что-либо полезное для себя. А между тем пять человек, без толку просидевших в течение часа в конференц-зале, – это пять часов продуктивного времени, потраченного впустую. Поэтому постарайтесь сделать так, чтобы каждая встреча имела смысл для каждого участника.

Кроме того, на общем собрании очень просто спрятаться за спинами коллег и уйти от ответственности за свою работу. А еще проще указать пальцем на кого-то другого и отвлечь от себя внимание.

Занятие № 2. Барахтанье в бесконечном потоке электронной почты

Электронные коммуникации сегодня доступны ежесекундно всем желающим. Переполненные папки входящих сообщений постоянно отвлекают нас, требуя ответов на полученные письма. И бороться с этим явлением чрезвычайно трудно.

Электронная почта полезна в описанных ниже случаях.

1. Для удаленного общения и передачи информации, которую нужно знать всем членам команды.

2. Для документирования устных договоренностей.

3. Для ведения асинхронной дискуссии в промежутках между запланированными беседами.

Но в том объеме, в котором электронная переписка используется сегодня, в ней нет никакой необходимости. Она во многом дублирует другие формы общения и (или) зачастую неточна. Самым же губительным в ней является то, что важная информация перемешивается с разным «мусором», а пользователь исходит из того, что раз он отправил сообщение, адресат его непременно прочтет и поймет правильно. Нет ничего хуже отправленного, но так и не прочитанного сообщения. Это даже хуже, чем вовсе не отправленное электронное письмо.

Занятие № 3. Ненужные контакты, проверки и пустая болтовня

Ну как вы? Как дела? Все ли у вас в порядке? Нет ли каких-либо проблем, о которых мне следует знать? Эти вопросы менеджеры задают подчиненным чаще всего, хотя ответы на них крайне слабо отображают реальное положение дел. По сути, это не что иное, как знаки внимания. С тем же успехом вы могли бы сказать, например: «Скажите мне, что у вас все порядке! Скажите, что у вас все отлично! Скажите, что все идет по плану! Скажите, что никаких проблем, о которых мне нужно знать, у вас нет!»

Самое худшее в таком управлении с помощью «постоянного контакта» то, что оно порождает в менеджере ложное чувство, будто он держит руку на пульсе всего, что происходит в подотчетном ему подразделении. Однако, чтобы действительно быть в курсе всего, нужно делать нечто большее, чем задавать риторические вопросы. Для этого надо спрашивать подчиненных, например: «Что вы уже сделали? Как вы это сделали? Что предприняли? На каком конкретно этапе находитесь сейчас? Можно мне взглянуть на то, что уже сделано на данный момент? Что вы собираетесь делать дальше? Как вы собираетесь это делать? Какие шаги намерены предпринять? Сколько времени займет каждый этап?» Но такие вопросы нельзя задавать мимоходом, иначе вы вряд ли получите содержательный ответ.

Занятие № 4. Прерывание других и позволение прерывать себя

Случается, у менеджера в голове мелькает свежая мысль, и он, недолго думая, прерывает подчиненных, занятых своим делом. Иногда идея возникает в голове сотрудника, и он тут же обращается к своему руководителю: «У вас есть минутка, шеф?»

Если вас прервали, значит, вам помешали. Скорее всего, ваш мозг в этот момент был чем-то занят. Теперь вам нужно переключить внимание. Вытащить себя из того, что вы только что делали. Постараться сосредоточиться на другом. Но вы к этому не готовы. На самом деле вам больше всего хочется вернуться к тому, чем вы занимались в момент, когда вас бесцеремонно прервали. Поэтому ваши ответы на вопросы помешавшего вам сотрудника (и любого другого человека) никогда не будут настолько продуманными и точными, какими они наверняка были бы, имей вы время и возможность подумать и подготовиться. То же самое относится и к вашим подчиненным и другим коллегам, если вы

прерываете их.

Формальной оценки эффективности недостаточно

Помимо описанных выше четырех наиболее распространенных пожирающих время занятий, большинство менеджеров вынуждены также тратить время и силы на периодические формальные оценки эффективности труда своих подчиненных. В одних организациях это ежегодный ритуал, в других он происходит гораздо чаще. В любом случае это занятие зачастую отнимает слишком много ценного управленческого времени и внимания.

Нередко структурированное и содержательное общение заменяет оценка эффективности персонала, а иногда это вообще единственная форма контакта менеджера с его непосредственными подчиненными, которую управленцы большинства организаций обязаны проводить ежегодно, раз в полгода или квартал. Независимо от периодичности всем давно известно, что пользы в этом мало. На протяжении многих лет мы опрашивали сотрудников разных организаций, и люди постоянно признавались, что формальные оценки эффективности труда крайне редко позволяют обеспечить их значимой и полезной обратной связью. В основном они говорили:

Менеджеры делают это только потому, что обязаны.

Иногда они вовсе этого не делают.

Менеджеры часто делают это с опозданием или в последнюю минуту.

Некоторые просто просят нас самих составить отчет о собственной эффективности.

Это все политика, у всех есть любимчики.

Эти оценки слишком неточны и неопределенны.

Они излишне подробны; иногда в отчетах говорится о том, что произошло несколько месяцев назад.

Мою эффективность вообще оценивал не тот менеджер, который руководит мной постоянно.

Оценка эффективности моей работы основывалась на вещах, которые я не могу контролировать, например на общих показателях деятельности подразделения, которые зависят не только от моей эффективности.

И так далее, и тому подобное.

Формальные оценки обычно находятся где-то между двумя крайностями. С одной стороны, они сфокусированы на чрезвычайно субъективной обратной связи без использования преимуществ регулярных, постоянных ежедневных откликов. Такая оценка обычно носит своеобразный и эпизодический характер и отражает то, что менеджер заметил, то есть большую победу или серьезную проблему.

С другой стороны, в последнее время широкое распространение получает иная крайность: оценка эффективности все больше базируется на показателях трудовой деятельности, отслеживаемых в большей или меньшей степени автоматически, то есть на итоговых показателях, взятых из еженедельных или ежемесячных отчетов. Сегодня перед менеджерами всех уровней ставятся четкие цели – как правило, сформулированные в виде конкретных цифр – по каждому аспекту деятельности их подразделений. Безусловно, фокусироваться на конкретных, измеримых результатах – намерение очень достойное. Но эти показатели, увы, очень часто становятся своего рода спусковым механизмом для каскада взаимных обвинений или похвал, хотя предмет оценки зачастую непосредственно не связан с действиями, входящими в зону контроля сотрудника.

А тем временем многие ведущие организации переходят сегодня на метод так называемого вынужденного ранжирования, в соответствии с которым менеджер обязан честно оценивать работу каждого сотрудника с помощью четко прописанной процедуры. Иначе говоря, он должен ставить оценки, например A, B и C. К сожалению, хотя оценка и дифференциация чрезвычайно важны, такой способ больше напоминает ежегодное упражнение в гадании на кофейной гуще

и субъективных умозаключениях, за исключением тех редких случаев, когда менеджер постоянно отслеживает, оценивает и документирует эффективность труда каждого подчиненного. Если же это делается раз-два или четыре раза в год, пользы не будет. Если руководитель постоянно не контролирует, не оценивает и документально не фиксирует фактическую производительность каждого сотрудника (конкретные действия, входящие в зону его контроля), ранжирование и дифференцированные вознаграждения, на нем базирующиеся, не будут достаточно четко увязаны с эффективностью труда конкретного человека. Это приводит к тому, что сотрудники воспринимают такую систему как непоследовательную и несправедливую. Мне не раз приходилось видеть, как вынужденное ранжирование и схема оплаты по результатам ведут к резкому ухудшению морального духа в коллективе. А все потому, что менеджеры не выполняли свою работу как следует.

Неизбежные проблемы, с которыми с «завидной регулярностью» сталкивается каждый менеджер

Если бы вы решили продолжить беседу с менеджером проекта X и попросили его «сделать вскрытие» и определить, что же пошло не так, – при условии, что он похож на большинство управленцев, с которыми довелось беседовать нам, – скорее всего, вы услышали бы нечто подобное:

Как обычно, проблемы были связаны в основном с факторами, которые я не могу контролировать. В частности, совсем недавно нас покинула одна из лучших сотрудниц, а заменившая ее еще не полностью вошла в курс дела. Ресурсов было явно недостаточно. Изменились некоторые проектные стандарты. Даже не знаю, кто это сделал – может, клиент, или поставщик, или коллега из другого подразделения. И эти изменения не были вовремя и в полной мере доведены до ведома всех, кому надо было о них знать. В этом проекте вообще было множество переменных факторов, и в какой-то момент кто-то сплоховал. А еще у нас не укомплектован штат. Или укомплектован неправильно. Некоторые люди отказываются выполнять порученные им задания.

В таких условиях я делаю все от меня зависящее. И все шло просто отлично, пока вдруг разом не развалилось. А все из-за вещей, которые я не могу

контролировать.

Менеджеры говорят нам все это практически каждый день. В основном «пожаротушение» кажется неизбежным злом, однако, как показали наши исследования, одни и те же наиболее часто встречающиеся проблемы повторяются раз за разом. И подавляющее большинство, казалось бы, неизбежных проблем, чаще всего досаждающих менеджерам, коренятся в факторах современной рабочей среды, перечисленных ниже.

• Неоднородность коллектива. Люди приходят и уходят. Так было всегда. Но сегодня трудовые отношения стали гораздо более краткосрочными и гибкими, чем когда-либо прежде в современной экономике. В результате менеджеры постоянно теряют хороших сотрудников и всегда стараются заполучить новых, не менее эффективных. Всем известно, что один по-настоящему хороший работник стоит трех-четырех, а то и пяти посредственных. Иногда руководителю приходится немало потрудиться, прежде чем он придет к эффективной системе вознаграждения, удержания и продвижения лучших сотрудников.

• Постоянные изменения во всех сферах. Технологии. Рынки. Погода. Геополитика. Микрополитика. Требования заказчика, требования поставщиков, требования персонала. Всевозможные изменения сыплются, словно из рога изобилия, и вам постоянно приходится переделывать многое, порой очень многое и, следовательно, привлекать к этому множество коллег.

• Взаимозависимость. Повторим: сегодня работа включает в себя все больше и больше переменных факторов и, соответственно, предполагает участие большого количества коллег из самых разных подразделений. Большинство из нас, выполняя рабочее задание, зависят от многих других людей из своей группы и других отделов и даже организаций.

• Ограниченность ресурсов. В наше время от сотрудников ожидают большего при меньших затратах. Все чаще люди рассказывают о том, что им приходится выполнять ту же работу, что и раньше, только с более ограниченными ресурсами, более длинными и сложным цепочками поставок, в более сжатые сроки. Нередко они чувствуют, что им надо выполнить задание, не имея для этого достаточных средств.

• Сотрудники – живые люди. У каждого человека есть слабые и сильные стороны. Люди не всегда преуспевают в самоуправлении. У них есть привычки, и не всегда полезные. Кроме того, у каждого бывают плохие дни. А у некоторых плохие недели, месяцы и даже годы. В результате продуктивность и качество работы команды сильно варьируются. К тому же у всех свое отношение к работе, и не всегда хорошее и правильное.

Так что же делать менеджеру? Как поступают самые лучшие представители этой профессии?

Вот уже много лет мы проводим исследования до, во время и после своих семинаров по вопросам управления, чтобы изучить, что делают самые успешные менеджеры и чем их подход отличается от действий других. Речь идет о действительно лучших из лучших – о тех руководителях, чьи сотрудники стабильно работают, в высшей степени продуктивно и качественно; которые добились отличного показателя по удержанию высокоэффективного персонала и увольнению низкорезультативных работников; чьи команды отличаются высочайшим моральным и командным духом. Иными словами, о тех, кого их подчиненные, скорее всего, описали бы как «одного из лучших начальников, под управлением которого я когда-либо работал». Что же объединяет всех этих руководителей? Неуклонное соблюдение основ управления, то есть постоянное и высококачественное общение с сотрудниками. Последовательное вовлечение каждого подчиненного в непрерывный, хорошо структурированный, содержательный диалог, сфокусированный на его работе. Дела в компании идут значительно лучше, если менеджеры постоянно и четко сообщают коллективу о своих ожиданиях и лично дают каждому сотруднику откровенную и справедливую обратную связь на каждом этапе этого пути. А общие собрания следует проводить только в тех случаях, когда от них есть реальный прок, и извлекать из них пользу по максимуму.

Если менеджер выстроил и поддерживает высококачественное личное общение со всеми непосредственными подчиненными, это практически всегда приводит к повышению эффективности труда и укреплению духа в рабочей группе, к улучшению показателя удержания наиболее талантливого персонала и оттока среди низкоэффективных сотрудников, а также к улучшению поддающихся измерению бизнес-результатов.

Хорошая новость состоит в том, что такой менеджер еще и тратит все меньше и меньше времени и сил на «пожаротушение». Он опережает события и предотвращает многие «возгорания». Он разрывает порочный круг и довольно скоро начинает получать отличную отдачу на инвестированное ранее время. Иными словами, если руководитель не нарушает основополагающих принципов эффективного менеджмента, он неуклонно движется вверх.

Как же и вам вырваться из порочного круга? Те регулярные личные беседы, о которых я все время твержу, служат отличной «противопожарной» профилактикой, прекрасным способом подготовиться к будущим задачам. Именно они дают реальные результаты. Не так называемые трудные разговоры, а обычные, рутинные беседы с людьми. Первым делом вам необходимо научиться вести их как можно лучше.

Как существенно улучшить регулярное общение с сотрудниками: четкая структура и высокая содержательность

Итак, вы хотите наконец прекратить свои мучения? Хотите перестать постоянно бороться с проблемами? Успешно один за другим преодолевать кризисы? Получать максимальную отдачу от всех подчиненных? Быстро овладеть, казалось бы, невероятно сложным искусством налаживания правильных отношений руководителя с сотрудниками?

Я уже не первый год учу менеджеров тому, что делают самые преуспевающие их коллеги, – выстраиванию и поддержанию постоянного, регулярного диалога с каждым подчиненным, что позволяет:

Конец ознакомительного фрагмента.

Купить: https://tellnovel.com/bryus-tulgan/vse-nachalniki-delayut-eto-kupit

надано

Прочитайте цю книгу цілком, купивши повну легальну версію: Купити