

БЫТЬ

ОСТАНОВИ
ЭПИДЕМИЮ
НЕЭФФЕКТИВНО
УПРАВЛЕНИ

НАЧАЛЬНИКОМ —

ЭТО НОРМАЛЬНО

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

БРЮС ТУДГАЛ

Брюс Тулган
Быть начальником – это нормально.
Пошаговый план, который поможет
вам стать тем менеджером, в
котором нуждается ваша команда

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=17048271

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

ISBN 978-5-00057-809-4

Аннотация

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.

Содержание

Эту книгу хорошо дополняют:	5
Предисловие	6
Глава 1	9
Эпидемия неэффективного управления: как спрятаться у всех на виду	11
Управлять людьми становится все сложнее	13
Менеджмент движется в неверном направлении	15
Почему менеджеры не занимаются менеджментом	18
Конец ознакомительного фрагмента.	19

Брюс Тулган
Быть начальником – это нормально.
Пошаговый план, который поможет
вам стать тем менеджером,
в котором нуждается ваша команда

Издано с разрешения HarperCollins Publishers и литературного агентства Andrew Nurnberg

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

© Bruce Tulgan, 2007, 2014. All rights reserved

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

* * *

Эту книгу хорошо дополняют:

[45 татуировок менеджера](#)

Максим Батырев (Комбат)

[Эффективный руководитель](#)

Питер Фердинанд Друкер

[Практика менеджмента](#)

Питер Фердинанд Друкер

Имена и отличительные характеристики людей, описанных в этой книге, изменены для защиты их конфиденциальности. 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.
- Высокорезультативные 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 большим 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, рас-

чисткой 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? Большинства 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 доткомов¹, 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-бумерами², 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 почтительно работать в условиях системы «утони или научись 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.

¹ Термин, применяющийся по отношению к компаниям, чья бизнес-модель целиком основывается на работе в интернете. *Прим. ред.*

² Дети, рожденные в период увеличения рождаемости в конце 1940-х – начале 1950-х годов. Термин получил распространение главным образом в США. *Прим. ред.*

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, пытались 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 управляют 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 невмеша-

тельстве: «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*³, 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 которыми следуют корректирующие действия? Однако кое в чем Бланшар и Джонсон ошиблись: для успешного менеджмента требуется куда больше одной минуты.

Можно взглянуть и на бестселлер Маркуса Бакингема *First, Break All the Rules*⁴. 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 Макгрегор⁵ 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 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.

³ Бланшар К., Джонсон С. *Одноминутный менеджер. Самые практичные техники менеджмента*. Минск: Попурри, 2013.

⁴ Бакингом М., Коффман К. *Сначала нарушьте все правила. Что лучшие в мире менеджеры делают по-другому*. М.: Альпина Паблишер, 2013.

⁵ Дуглас Макгрегор (1906–1964) – американский социальный психолог. *Прим. ред.*

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 попробовать 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 доносящих 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 CEO⁶ 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 повы-

⁶ CEO – Chief Executive Officer (англ.) – высшая исполнительная должность в компании. В принятой в России иерархии аналог генерального директора. *Прим. ред.*

шением 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 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 изощренные 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 Адлера⁷. 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.

⁷ Лу Адлер – лидер Adler Group, консалтинговой группы, которая помогает компаниям находить топ-talенты, используя Performance Based Hiring System (PBHS) – систему найма, основанную на результатах. *Прим. ред.*

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?

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.