

МАРК ХОРСТМАН

КАК ЛЯЙ БОГ УПРАВЛЯЙ

МЕНЕДЖМЕНТА

ИНСТРУМЕНТЫ
ВЫДАЮЩЕГОСЯ
РУКОВОДИТЕЛЯ

Лучший мировой опыт

Марк Хорстман

**Управляй как бог
менеджмента. Инструменты
выдающегося руководителя**

«ЭКСМО»

2016

УДК 65.01
ББК 65.290-2

Хорстман М.

Управляй как бог менеджмента. Инструменты выдающегося руководителя / М. Хорстман — «Эксмо», 2016 — (Лучший мировой опыт)

ISBN 978-5-04-095113-0

Проверенные на опыте крупнейших компаний и тысяч менеджеров инструменты, которые сделают из вас профи. Вы не найдете в книге абстрактных рекомендаций, как быть любимым боссом или как психологически настроиться на эффективную работу. Марк Хорстман убежден: «Настрой не изменит результат. Единственное, что его изменит, это ваши действия». В книге вас ждут практические шаги, которые помогут добиться высоких результатов.

УДК 65.01
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-095113-0

© Хорстман М., 2016
© Эксмо, 2016

Содержание

Введение	6
О Manager Tools	8
Заметка о данных	9
Заметка о гендере	10
1	11
Ваша главная обязанность в качестве менеджера – добиваться результатов	12
Ваша вторая обязанность в качестве менеджера – сохранить свою команду	14
Эффективный менеджер – это тот, кто добивается результатов и сохраняет свою команду	15
2	16
Первая важнейшая функция: найдите своих сотрудников	17
Как зовут детей каждого вашего сотрудника?	19
Вторая важнейшая функция: разговор о продуктивности	23
Третья важнейшая функция: просите большего	25
Четвёртая важнейшая функция: делегирование	27
3	29
4	36
Запланировано	37
Конец ознакомительного фрагмента.	39

Марк Хорстман

Управляй как бог менеджмента: инструменты выдающегося руководителя

© Жданов Е.А., перевод на русский язык, 2018

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2019

* * *

Вот что я говорю своим друзьям

*Посвящается моей жене Ронде и нашим замечательным детям:
Кейт, Трэвису, Эшли, Кортни, Дрейку, Кристоферу и Джаггарс.*

*От лица Майка Озенна, соучредителя Manager Tools, и нашей
великой команды профессионалов*

Введение

Для кого эта книга, о чём она и зачем

Если вы – менеджер, то эта книга написана для вас. Если вы когда-нибудь сталкивались с проблемами при руководстве своей командой и задумывались над тем, как найти решение в трудной ситуации, эта книга для вас. Если вы находите человеческий фактор менеджмента (а именно этому книга и посвящена) порой одним из самых сложных и важных, эта книга *определённо* для вас.

Чтобы внести ясность: эта книга не о «менеджменте», как о нём говорят в бизнес-публикациях. В подобном контексте «менеджмент» означает большие организаторские идеи, такие, как стратегия или финансы, или организационные изменения. Если вы откроете раздел «Менеджмент» в журнале *The Wall Street Journal*, то найдёте там статьи по данным темам. В этой книге речь пойдёт не о них. Честно говоря, если вы руководите небольшой группой людей или, возможно, даже являетесь директором, то о таком «менеджменте» вам сейчас знать просто не нужно. Что вам необходимо знать, так это как руководить людьми, а значит, наша книга – для вас.

Мы написали о том, как руководить людьми. О том, как получать от ваших прямых подчинённых максимум, и на это есть две причины: *большинству менеджеров эта часть работы даётся не очень легко, однако это самое ценное, чем они могут овладеть, будучи менеджерами.*

Разве это не печально? Огромное количество менеджеров ужасно справляются с самой важной своей задачей: из обычных подчиненных делать эффективнейших исполнителей.

С другой стороны, это и не удивительно. Многие думают, что если получают степень мастера делового администрирования (МБА), то сразу же станут менеджерами. Но программы обучения МБА не учат руководить людьми. Отчасти потому, что многие профессора никогда не руководили группой людей, отвечая при этом за их результаты. Кроме того, людей не так легко помещать в удобные концептуализированные модели, которые затем можно проанализировать и измерить. С людьми приходится повозиться.

Сотни, если не тысячи менеджеров говорят о своих «тренировках» следующим образом: *«Меня повысили и ничего не рассказали мне о том, что я должен знать или как я должен что-то делать. Мне просто дали команду и пожелали удачи».*

Один новоиспечённый менеджер, с которым я работал много лет назад в отличной фирме, сказал мне, что в день повышения новый босс протянул ему стопку папок с информацией о членах его команды, указал на угол здания и сказал: «Твоя команда сидит вон там, у окон».

Уму непостижимо! Однако есть и хорошие новости: *вы не один такой.* Чувство, что все, кроме вас, знают, что нужно делать, обманчиво. *Практически никто этого не знает.*

Дайте себе передышку. Не напрягайтесь так сильно. Вы вынуждены выполнять сложную работу без подобающей подготовки. Вот почему я написал «Эффективного Менеджера».

В книге речь пойдёт только о рекомендациях, реализуемых на практике. По большей части я не буду говорить, «каким вам быть», или «о чём задуматься», или «на что быть настроенным». Какая-то часть меня, после 25 лет коучинга менеджеров, не очень-то интересуется настроением, потому что он не изменит результат. Единственное, что его изменит, – это ваши **действия**.

Несколько лет назад один старший вице-президент компании попросил меня проконсультировать одного из важнейших членов команды, Пола. Он сказал, что его подчинённый (тот, кто отчитывался непосредственно ему), который был вице-президентом, блестяще справлялся

со своими обязанностями и обладал всеми данными для повышения. Проблема была в том, что по сравнению со своими коллегами он ужасно выглядел на презентациях, а их ему нужно будет проводить регулярно, если он собирается занять более высокое место. Более того, он сильно нервничал, и находиться с ним в одном помещении, когда он говорил, было настоящей пыткой.

Я попросил Пола провести для меня какую-нибудь презентацию. Да, он невероятно сильно волновался. Стало понятно, что так он ни за что не сможет продолжить свою карьеру. Я всё ещё помню своё удивление тем, как он смог добраться до занимаемой должности. (Его босс оберегал его, и, честно говоря, понятно почему.)

Думаю, я мог бы включить гипнотизёра или разыграть психотерапевта и попытаться «понять» эмоциональное состояние Пола. Но мне не было особого дела до того, *почему* он так волновался. Я заботился о том, *что* в его поведении выдавало это волнение. Если бы я помог ему устранить в поведении то, из-за чего люди считают его «нервным», проблема была бы решена.

Это, наверное, вас немного удивляет. Но давайте проведём один мысленный эксперимент. Предположим, Пол на следующей неделе предстал перед высшим руководством и блестяще справился со своей презентацией. Не было ошибок, длинных неловких пауз, заикания, не было эффекта «оленья на шоссе в свете фар» и ни одного «эммм» или «эээ...».

Босс Пола точно подумал бы: «Это успех!» И даже сказал бы Полу: «Ты справился! Ты не нервничал!»

Но я могу предположить, что ему ответил бы Пол: «Вы что! Я так волновался; меня чуть не стошнило перед началом...»

Понимаете? Слушатель не реагирует на волнение оратора. Он реагирует *на поведение, которое видит и может расценить как волнение*. Если Пол волнуется, но не ведёт себя так, заметит ли это его слушатель? Разумеется, нет. Все подумают, что он уверен в себе.

Предположим, Пол не волнуется, но ведёт себя так, как ведёт себя волнующийся человек. Что подумает зритель? Что он переживает и не уверен в себе. На уровне сотрудников руководящего звена это губительный фактор.

Успех на работе зависит от того, что ты делаешь: ты – это твоё поведение. Практически ничто другое не играет роли. Об этом в «Эффективном менеджере» и пойдёт речь.

О Manager Tools

Наша фирма, Manager Tools, совладельцами которой являемся мы с моим выдающимся бизнес-партнёром Майклом Озенном, занимается консультированием по управленческим вопросам. Мы работаем с менеджерами и руководителями по всему миру. Мы обучаем менеджеров разных фирм в разных странах. В 2016 году мы круглосуточно обеспечивали тренингами более 10 000 менеджеров наших корпоративных клиентов во всём мире. Мы также проводим конференции по тренингам и индивидуальные занятия. В 2016 году на нашем счету было более 100 таких практических конференций.

Однако, если ваша компания не может оплатить тренинг (мы предоставляем скидку, если вы захотите оплатить расходы сами), помните, что *каждый совет из этой книги доступен в нашем подкасте Manager Tools бесплатно*. Найти его вы можете в iTunes или на сайте www.manager-tools.com.

На момент написания этих слов наш подкаст загружали около миллиона раз в месяц, практически в каждой стране мира. За несколько лет благодаря верным слушателям мы несколько раз удостоивались премии Podcast Awards.

Подкаст доступен бесплатно, поскольку наша миссия – сделать каждого менеджера в мире эффективным, а многие из них не могут позволить себе приобрести эту книгу.

Периодически я буду рекомендовать вам зайти на наш сайт для получения дополнительных рекомендаций. Здесь я не могу разместить их все, потому что на момент публикации их количество приближается к 1000. В книге вам часто будет попадаться фраза «На Эту Тему Есть Подкаст™». В подкастах на нашем сайте есть ссылки на дополнительный бесплатный контент.

Я призываю вас посетить www.manager-tools.com и узнать ещё больше. Кликните на There's a Cast for That™¹ в верхнем правом углу домашней страницы для получения полного списка выпусков подкаста, относящихся к «Эффективному менеджеру».

¹ На эту тему есть подкаст (англ.).

Заметка о данных

На протяжении последних 25 лет мы пробовали различные менеджерские варианты поведения и инструменты, чтобы узнать, какие из них работают, а какие нет. Я помню, как ненавидел, когда тренинги, в которых я участвовал, или книги по менеджменту, которые я читал, были просто до краёв наполнены чьими-то мнениями или предлагали идею, а потом приводили пару коротких историй в поддержку этого мнения. В Manager Tools мы любим говорить: «Истории во множественном числе – это не данные».

Мы испытали и отработали все четыре основные рекомендации, приведённые в этой книге. Мы опросили и протестировали более 91 000 менеджеров на различные варианты поведения и реакции в разное время.

Во многих тестах мы отслеживаем результаты и удержание менеджеров в тестовой группе и неизменной контрольной группе. Особенно это относится к Четырём Наиболее Эффективным Вариантам Поведения. Мы также протестировали некоторые фразы, которые будем рекомендовать вам для использования. Наши тесты показывают небольшую разницу в ответах, например, если вы любите использовать фразы вроде «Не могли бы вы, пожалуйста...» и «Не могли бы вы...», то мы рекомендуем вам говорить: «Не могли бы вы, пожалуйста, ...»

Тем не менее ни один опрос не может точно предсказать, как результат деятельности менеджера, его способности удерживать людей или результат его взаимоотношений с подчиненными будет подвержен влиянию рекомендуемых нами инструментов. Каждая ситуация отличается от другой. Часто именно так говорят многие менеджеры, когда приходят к нам и пытаются объяснить, что с ними происходит: «Моя ситуация особенная/другая/уникальная». Почти всегда это совсем не так. Но поскольку есть шанс, что у каждого менеджера может возникнуть действительно уникальная ситуация, мы скажем вот что: *наши рекомендации подходят для 90 % менеджеров в 90 % случаев*. Возможно, вы находитесь в уникальной ситуации, но я в этом сомневаюсь.

Заметка о гендере

Во время чтения вы заметите, что я буду использовать разный пол, когда говорю о менеджерах: иногда – мужской, иногда – женский. Во всём контенте Manager Tools – во всех аудио-рекомендациях в подкасте и во всех «заметках» – соблюдается почти идеальный баланс примеров как с мужчинами, так и с женщинами. (Если вы мужчина и вам кажется, что примеров с женщинами больше, это говорит о ваших предрассудках, а не о наших примерах.)

Причина использования разных гендерных примеров для менеджеров заключается в том, что, как показывают данные, мужчины и женщины – одинаково хорошие менеджеры и, если на то пошло, руководители. Если вы – женщина в должности менеджера, мы рады, что вы читаете эту книгу, мы рядом, чтобы помочь.

Теперь давайте узнаем, что требуется для того, чтобы быть хорошим менеджером, и как им стать.

1

Кто такой эффективный менеджер?

Многие спорят о том, что же такое хороший менеджмент. Когда кто-нибудь скажет вам, что знает, как нужно руководить и что для этого требуется, спросите его: «По каким критериям вы понимаете, что менеджер хорош и что он при этом делает?» Если ответ, который вы услышите, не будет решительным (как тот, что я приведу далее), не принимайте услышанное слишком уж всерьёз.

Я подозреваю, что вы встречали и хороших, и плохих менеджеров. Что же их таковыми делает? Дело в их поступках? Образе мысли? Личности? Чувствах? В том, в какую школу они ходили?

Задумайтесь на минутку вот о чём: *как узнать, что кто-то является хорошим менеджером? Есть ли определение хорошего менеджера?*

Когда мы задаём эти вопросы на наших конференциях по эффективному менеджменту, то слышим разного рода ответы, например:

- Они нравятся своим подчинённым.
- Они много общаются.
- Они умны.
- Им не всё равно.
- Они умеют слушать.
- Их уважают.

Хорошие попытки, но всё равно ответы неправильные.

Допустим, менеджер в вашем подчинении, воплощающий в себе всё описанное выше, за последние три года *ни разу не выполнил ни одной задачи из тех, что перед ним поставила его организация*. Назвали бы вы такого человека хорошим менеджером? Конечно нет.

Ваша главная обязанность в качестве менеджера – добиваться результатов

Это, возможно, самый важный момент в концепции менеджера. Ваша основная обязанность относится не к подчинённым. Не к людям. Вы не о них должны волноваться в первую очередь.

Ваша основная обязанность – добиться результатов, обозначенных вам компанией. Будь вы менеджером по продажам, которому нужно «выполнить план», главным бухгалтером, которому необходимо «подготовить квартальный отчёт», или проект-менеджером, которому надо «показывать результат, вовремя, в рамках бюджета, в полном объёме», самое важное – делать то, чего от вас ждёт компания.

Для некоторых менеджеров это становится проблемой. Вы наверняка не сможете назвать пять ключевых достижений, которые от вас в этом году требует компания. Скорее всего, вы не сможете с лёгкостью пересчитать по пальцам то, за что вы отвечаете. Может, вам удастся сказать: «Мой босс хочет, чтобы я сконцентрировался на таких-то направлениях», – но этого недостаточно. Вы не можете дать количественную оценку ожидаемого от вас.

Единственный способ быть уверенным в выполнении своих обязанностей – это иметь конкретные цели, с числами и процентами: «каждую неделю качество вызовов не должно быть ниже 92 %»; «выполнить план по продажам на 1,6 миллиона»; «удерживать прибыльность выше 38 %»; «снижать затраты на транспортировку в совокупности на 2,7 % каждый год». (Если отсутствие такого рода целей смущает или волнует вас, то вы можете подумать, что у всех остальных точные цели есть. Но не волнуйтесь. Наверняка тоже нет.)

Проблема отсутствия чётко обозначенных обязанностей заключается в невозможности правильного выбора приоритета задач. Вы начинаете думать, что «важно всё». Вы начинаете «пытаться сделать всё сразу». Разумеется, у вас не получится, и вы наверняка сами это уже знаете, потому что работаете часами напролёт и всё равно не можете довести до конца ни одну задачу. Вы не один такой.

Если вы с ходу не можете составить себе список задач, отметьте где-нибудь, что нужно как можно раньше встретиться с боссом. Спросите его: «Каких результатов вы от меня ждете?», «По каким критериям вы будете сравнивать меня с остальными?», «Каковы стандарты работы?», «На что вы обращаете субъективное внимание при оценке работы?». (Если хотите узнать больше подробностей о том, как вести такую беседу, посетите *There's a Cast for That™*.)

Запишите все важное и возвращайтесь к своему столу, определитесь, что вам предстоит сделать для того, чтобы добиться этих результатов.

Многие менеджеры боятся таких разговоров. Логика такова: «Если нет никаких мер, то их нельзя будет использовать против меня». Но это недальновидно. Мерила есть всегда. Если вы о них не знаете, то их смогут использовать против вас. Ваш босс тайно и субъективно вас оценивает.

Хорошо, значит, главное – результат. Менеджеры, добивающиеся отличных результатов, строят более успешную карьеру, чем те, кто добивается средних оценок. Но вы наверняка уже почувствовали хотя бы небольшое волнение, только прочитав это утверждение, потому что наверняка встречали хотя бы одного менеджера, добивавшегося непревзойдённых результатов и наслаждавшегося своей карьерой, которого вы презирали. Существуют менеджеры, которые достижение результатов сделали настолько приоритетной задачей, что оправдывают любые способы. Есть даже целые индустрии – на ум приходит Уолл-стрит, – где подобное поведение менеджеров, скорее всего, не сочли бы чем-то зазорным. Когда менеджеры считают, что цель оправдывает средства, нехорошие вещи происходят с теми, кто перед ними отчитывается.

Сосредоточенность только на результате часто приводит к пренебрежению сотрудниками. Мировое рабочее движение – профсоюзы – начинает отслеживать его слишком рано, после того как в дело вступает... менеджмент. Менеджерам говорят: «Просто принеси результат», и именно это они и делают ценой здоровья и безопасности собственных подчиненных. Так что совершенно логично, что сотрудники начали объединяться.

Ваша вторая обязанность в качестве менеджера – сохранить свою команду

Современные организации с эффективным менеджментом теперь измеряют удерживание вдобавок к результатам, когда оценивают работу менеджера. Так происходит, чтобы избежать излишней концентрации на результатах. Нужно убедиться, что члены команды менеджера не покинут организацию.

Заменять сотрудников обходится дорого. Когда кто-то уходит, остаётся невыполненной запланированная работа, возникают затраты на собеседования в денежном и временном выражении, большая выплата по случаю увольнения, растут время и затраты на обучение нового сотрудника и издержки малой продуктивности нового сотрудника, которые будут присутствовать, пока он не достигнет качественного и количественного уровня ушедшего работника.

Современному менеджеру недостаточно только добиваться результатов.

Эффективный менеджер – это тот, кто добивается результатов и сохраняет свою команду

В лучших компаниях мира, когда руководители собираются для обсуждения талантов своих менеджеров, в центр дискуссии всегда выносятся их способность удерживать сотрудников. Когда речь заходит о том, кто лучше, кто заслуживает повышения, кто «уже готов», а кто будет «следующим», вновь и вновь всплывают два параметра: *насколько хорошо этот менеджер справилась со своей работой? Смогла ли она сохранить команду?*

Если вы хотите быть эффективным менеджером и максимизировать сохранность своей работы (и, я бы сказал, удовлетворение от вашей профессиональной деятельности), вы должны быть успешным в этих двух направлениях. Вы должны знать, как они оцениваются в вашей организации (результатами обычно занимается босс), и уметь определять время, которое вы проведёте за работой над ними.

Что именно вы можете сделать, чтобы наверняка добиться желаемого?

2

Четыре важнейшие функции

Если вы не хотите узнать о фундаментальных принципах, лежащих в основе моих рекомендаций, и думаете, что уже готовы погрузиться в изучение вопросов о том, что и как делать, можете пропустить эту и следующую главы, чтобы сразу перейти к главе 4: «Найдите своих людей – Тет-а-Теты». Не советую этого делать, но если вам не терпится приступить к работе – вперед.

Когда мы с соучредителем компании Manager Tools Майком Озенном начинали карьеру менеджеров, нам мало рассказывали о том, как руководить другими людьми. Мы изо всех сил пытались понять, что нужно делать, возможно, как когда-то или сейчас вы. Мы не знали, что существуют 4 вещи, которые у хороших менеджеров получаются лучше, чем у плохих. Как только мы поняли, что же это, то решили открыть Manager Tools, чтобы другим менеджерам не пришлось набивать шишки, как нам.

Четыре основные функции, которые задействует эффективный менеджер для достижения результата и сохранения команды:

1. Знакомится со своими сотрудниками.
2. Разговаривает об эффективности.
3. Просит большего.
4. Делегирует работу.

Менеджеры, добивающиеся результатов и сохраняющие состав своих команд, почти всегда делают эти четыре вещи гораздо лучше других. (Я говорю «почти всегда», потому что есть исключения. Если вы невероятно умны – на уровне Билла Гейтса, Энди Бехтольсшайма, Уоррена Баффета или Майка Моррисроу, – то, наверное, вам и так будет хорошо. Но ладно вам, вы наверняка не на таком уровне. Уж Майк и я точно.)

Первая важнейшая функция: найдите своих сотрудников

Все данные, имеющиеся в нашем распоряжении, свидетельствуют о том, что единственно важное (и результативное) действие, которое вы можете предпринять как менеджер для повышения своей эффективности и увеличения уровня удержания сотрудников, – это уделить время своим подчинённым, чтобы узнать об их слабых и сильных сторонах. Менеджеры, понимающие, как получить максимум *от каждого члена команды* в отдельности, добиваются значительно лучших результатов, чем те, кто этого не знает. Наиболее верный способ – уделять больше времени общению с членами своей команды.

Несмотря на то что ваша основная задача – приносить результат, наиболее важным из того, что вы можете сделать, не будет выстраивание стратегии, распределение задач, планирование ресурсов или анализ приоритетов. Главной будет совсем другая задача – узнать, у кого из вашей команды есть необходимые навыки и кто сможет довести работу до конца.

Кстати, менеджер *может* повысить продуктивность, но только *на короткий срок*, прибегнув к использованию своей власти и потребовав соблюдения правил, а также пригрозив санкциями за их игнорирование. Но если сохранение команды поставлено в один ряд с достижением обозначенной цели, такой подход быстро сойдёт на нет.

Данные, собранные нами за всё время работы, говорят, что менеджер, знающий членов своей команды на порядок лучше, чем это бывает принято в компаниях, *приносит результаты на два порядка выше*, чем среднестатистический менеджер.

Почему же так получается, подумаете вы? Задумайтесь на секунду о ваших отношениях с менеджером. Вы хотите, чтобы босс обращался с вами «как со всеми остальными»? Тогда, наверное, вам не нужно узнавать ничего нового о своих подчинённых. Однако мне кажется, что вы этого не хотите. Если вы – один из самых продуктивных сотрудников, разве может у вас возникнуть желание, чтобы руководитель обращался с вами как с одним из слабейших? Если же вы – слабый сотрудник, то хотели бы получать дополнительные задачи, которые обычно дают только лучшим? Наверное, нет.

УДЕЛЯЙТЕ БОЛЬШЕ ВРЕМЕНИ ОБЩЕНИЮ С ЧЛЕНАМИ ВАШЕЙ КОМАНДЫ.

Каждый человек на земле хочет и заслуживает отношения к себе как к личности. К сожалению, большинство из нас, менеджеров (в начале своей карьеры я уж точно), *руководит другими так, как нам бы хотелось, чтобы руководили нами.* Это своего рода золотое правило неопытных менеджеров. Ты поступаешь со своими подчинёнными так, как если бы ты был одним из них.

Проблема такого подхода к руководству заключается в том, что он срывает (отчасти) с людьми, похожими на вас. Возможно, сейчас вы являетесь менеджером в компании, разрабатывающей ПО, и руководите другими разработчиками. Возможно, львиная доля вашей команды похожа на вас. Если вы были торговым представителем, а теперь – руководитель отдела продаж и управляете другими торговыми представителями, то шанс, что некоторые из них будут похожими на вас, также присутствует, но вероятность уже меньше. Проблема в

том, что эта концепция работает только на низших уровнях и только на протяжении короткого срока. Если вы стремитесь к большему, золотое правило подведёт вас.

Результаты вашей организации приносят люди и их действия. (Не системы, не процессы, не компьютеры, не машины.) Результаты – вот ваша главная ответственность. Мы все уникальны – каждый из нас. Так что же заставляет нас, менеджеров, думать, что на всё есть один ответ? Думать так проще, но точно не эффективней. И если вы переживаете, что для того, чтобы быть хорошим менеджером, нужно проделать большое количество работы, эта книга для вас, она покажет вам, что на самом деле это не так.

Если вы работаете на босса, который отличается от вас – например, он неудержимо влюблён в своё дело, а вы более сдержанны и вдумчивы, или если она умна и умеет оценивать ситуацию, а вы всеобщий любимчик, – ваши шансы на успех уменьшаются.

Если вы будете руководить людьми, отличающимися от нас и от вас, – а вы будете, поскольку команда продолжит расти, – чтобы уменьшить издержки, вам придётся научиться руководить людьми не такими, как вы. Значит, нужно быть готовым приспособливаться к человеку, которым вы руководите (так же, как вы хотите, чтобы босс поступал с вами).

К этому моменту, если вы входите в число сотен тысяч менеджеров, которых мы обучали на протяжении нескольких лет, наверное, уже задумались над двумя вещами:

1. На самом деле мне кажется, что я знаю своих подчиненных достаточно хорошо.
2. Нет необходимости – я постоянно разговариваю с этими людьми!

Давайте разберёмся с каждым из этих суждений по очереди. Во-первых, «я знаю своих людей очень хорошо». Возможно, так и есть, но подавляющее большинство менеджеров, кто так говорит, на самом деле ничего не знают. Полагаю, вы думаете, что изучили коллег, но готов поспорить, что на самом деле нет.

Вот мысленный эксперимент, который поможет оценить знание людей из вашей команды. Ответьте, что для вас важнее – семья или работа? Для большинства из вас, безусловно, семья, и это совершенно справедливо.

Теперь задайте себе тот же вопрос о подчинённых. Что *для них* важнее: их семьи или их работа? Без особых раздумий вы поймёте, что они ответят так же, как и вы. И вы будете правы.

Итак, для ваших подчинённых семья важнее работы. Вы скажете, что знаете их очень хорошо. А вот проверка этих знаний.

Как зовут детей каждого вашего сотрудника?

Если вы попадаете в примерно 95 % опрошенных нами менеджеров, то *не знаете* всех этих имён. Немалая часть – наверное, процентов 40 – даже не знает, сколько детей у их коллег! Кстати, мы называем это «лакмусовой бумажкой» взаимоотношений с подчинёнными. [На эту тему есть подкаст.]

Разумеется, это не окончательный результат. Но большинство согласится с тем, что это резонный показатель – приблизительный расчёт. Задумайтесь: ваши близкие друзья знают имена всех ваших детей. Это одна из множества причин, по которым они могут называться близкими друзьями. Те приятели, что не так близки к вам, знают имена некоторых ваших детей. А знакомые, наверное, вообще не знают, есть у вас дети или нет.

Если вы провалили тест, подумайте вот о чём: почему вы думаете, что можете получить в процессе работы полную отдачу от человека, если вы не знаете имён самых дорогих для него людей? Говорим на собственном опыте: у вас это вряд ли получится. Если вы достаточно коммуникативны и усердно работаете, то сможете обойтись и без этого, но упустите самый эффективный рычаг давления: доверительные отношения с теми, кем руководите.

Если вашей реакцией на прочитанное будет мысль: «Не уверен, что мне по душе вся эта фамильярность. Я не хочу дружить со своими подчинёнными», – то вы не один. Множество менеджеров работают со своей командой через e-mail, видят в себе скорее лидеров, а не управленцев или говорят себе: «Мной не нужно руководить, и я не хочу быть обязанным руководить своей командой; они сами должны знать, что нужно делать». Мы еще обсудим эту тему, но пока вот наша первая рекомендация: 30 минут в месяц проведённого вами времени с каждым из прямых подчинённых вряд ли сделают вас «друзьями».

Теперь давайте рассмотрим вторую часть упомянутой выше фразы: «Нет необходимости – я разговариваю с этими людьми всё время!» Многие менеджеры говорят нам это, когда мы рекомендуем им проводить со своими подчинёнными специально отведённое для этого запланированное время. Они постоянно находятся в процессе коммуникации посредством e-mail, текстовых сообщений и большого количества личных бесед. Вообще, им кажется, что они разговаривают со своими подчинёнными так много, что у них не остаётся времени на собственную работу.

Однако большинство менеджеров и не догадываются, насколько *односторонними* эти разговоры кажутся их собеседникам. Они не представляют, насколько мало влияние коротких разговоров на развитие взаимоотношений.

Подумайте вот о чём: если вы похожи на большинство менеджеров, то сидите близко ко всем членам команды. Если это так, то есть вероятность, что однажды, когда вы были за своим столом в офисе (или кубикле, или помещении), вам понадобилось поговорить с одной из коллег. Вы подумали о том, чтобы отправить электронное письмо, но затем поняли, что человек находится на своём рабочем месте, так что можно просто подойти и спросить её о том, что хотели. Вы также подумали, что мило поболтаете и поймёте, как у неё идут дела.

Поэтому вы подошли и спросили: «Есть минутка?» Какой же ответ вы услышали скорее всего? «Конечно!»

Что ж, ваша подчинённая ответила так не потому, что считает вас отличным человеком, а потому, что вы – её босс. Она понимает, что вы тут наверняка не для того, чтобы просто поболтать. Вы здесь, потому что вам что-то надо. Такой контекст – не самый лучший способ развития доверительных взаимоотношений. Вероятнее всего, всю вашу болтовню – «Как прошли выходные?», «Как супруг(а)?», «Как дети?» – сотрудники в определённой мере воспринимают как «бла-бла-бла-я-перейду-к-тому-почему-я-здесь-через-минуту-бла-бла-бла».

Я не пытаюсь сказать, что вам неинтересно, как коллега провёл выходные и как дела у его (её) супруги(а). Я знаю, что вам не всё равно, но у них о вашем «не всё равно» другое представление, не такое, как у вас (особенно если чаще всего вы задаёте такие вопросы перед тем, как попросить их о чём-нибудь).

Кроме того, вы не осознаёте, в какой мере разговор ведётся не только *вами*, но вашими планами и намерениями. Маловероятно, что сотрудники, когда вы останавливаетесь около их рабочего места, автоматически будут чувствовать себя комфортно при разговоре о чём угодно.

Позвольте мне поделиться с вами осознанием того, к чему я пришёл за все годы работы с сотнями тысяч менеджеров. *Подчинённые не видят в вас милого человека*. Я не говорю, что вы недружелюбный, – я верю, что вы как раз такой, и коллеги, наверное, в это тоже верят. Но видят они вас не таким. *Они видят в вас своего босса*. Это горькая правда, но о ней стоит помнить. Из-за вашей власти на этой должности люди не смотрят на вас так, как вы смотрите на себя.

Один из способов заметить разницу в восприятии – представить, что у подавляющего большинства из нас, менеджеров, есть знак на лбу. Его видят все подчинённые, и он говорит им: *«Берегись. Я твой босс. Я могу тебя уволить»*. Когда от вас зависят чьи-то жилищные условия, предпочтения в еде и одежде, эти люди начинают смотреть на вас иначе.

Если вы в этом сомневаетесь, если считаете, что вся команда любит вас, а не боится, подумайте вот о чём: *а сами вы говорите боссу абсолютно всё?* Конечно же, нет.

Так же и ваши подчинённые не говорят вам всего – потому что вы их начальник. Даже если вы милейший человек из всех, кого вы видели по утрам в зеркале, даже если они и впрямь признают, что вы хороший парень, для них вы всё равно будете боссом, а власть искажает взаимоотношения.

Раньше группе менеджеров, которых обучала наша фирма, я показывал видеоролик, где менеджеры взаимодействовали с сотрудниками. Длился он всего минуту и состоял из 10-секундных нарезок, на которых два человека встречались в обычном коридоре какой-нибудь компании. Нарезки были специально подобраны так, чтобы в них были показаны менеджер и его подчинённый. Это было видео с камеры наблюдения, без звука, чёрно-белое. Менеджеры, смотрящие ролик, не знали людей, запечатлённых на нём, а те, кого запечатлели на видео, были одеты в соответствии со стандартным корпоративным стилем.

Мы проводили опрос по каждому десятисекундному клипу, который заключался в том, что нужно было догадаться, кто из людей менеджер, а кто подчинённый, основываясь только на поведении людей на видео, языку их тела и диалоговому взаимодействию (беззвучному).

Каждый менеджер в каждой группе практически всегда давал правильный ответ. Они могли сказать, кто менеджер, так же, как смогли бы вы. Менеджерская сила роли влияет на наше взаимодействие с членами команды.

Вероятно, когда вы разговариваете с подчинёнными, то не видите того эффекта, который оказывает ваша должность на них. Ваша «болтовня» не означает, что вы выстраиваете взаимоотношения. В головах подчинённых витает приблизительно такая мысль: *«Я жду нового задания»*.

Чтобы выстроить доверительные взаимоотношения, нужно больше, чем болтать, больше, чем «всё время разговаривать с людьми». А доверие в отношениях играет огромную роль согласно факторам эффективности менеджера. Для того чтобы выстроить доверительные отношения между менеджером и подчинённым, нужно даже нечто большее, чем то, что происходит между друзьями.

В основном чем больше команда доверяет менеджеру, тем лучше будет результат, а также лучше сохранится команда.

Одна из лучших книг по менеджменту из тех, что я читал, называется «Скорость доверия», написанная Стивеном М. Р. Кови. Если я доверяю своим прямым подчинённым, я меньше времени трачу на то, чтобы рассказать им о деталях задачи, чтобы проверить их работу

и чтобы просить объёмных и регулярных отчётов. Несомненно, мне всё равно приходится проверять их работу и просить отчётности, но на это становится нужно всё меньше времени и мне, и сотрудникам. Значит, появляется больше времени на работу, которая приносит результат.

Когда я доверяю своему боссу, я меньше времени трачу на то, чтобы волноваться о её намерениях и о том, где мне нужно быть более внимательным. Мне не нужно строить догадки о причинах возникновения задачи или её делегирования или просить своих коллег о поддержке, если я собираюсь возразить по какому-либо поводу. Больше внимания я могу уделить получению необходимых результатов.

Думайте о себе и о вашей «команде» подчинённых. Слово «команда» я взял в кавычки, потому что вы с подчинёнными на самом деле не команда и, наверное, никогда не станете настоящей командой. Сегодня говорить так очень непопулярно, но тем не менее это правда.

Задумайтесь: вы когда-нибудь были участником команды, в которой один её член может выгнать другого? Вы можете сказать: «Ну, тренер моей школьной футбольной команды мог меня выгнать». *Но тренер не был частью вашей «команды», не так ли?*

Когда мы даём менеджерам схему организации, на которой изображены они и их прямые подчинённые, и говорим «Нарисуйте свою команду», обычно они обводят себя и своих подчинённых в круг как единое целое. Но когда то же задание мы даём подчинённым, они обводят в круг себя и своих коллег, а менеджера оставляют за его границами.

В этом нет ничего страшного, потому что в целом, хоть и говорят, что менеджеры и их подчинённые должны быть одной командой, быть настоящей командой на самом деле не нужно. Вам просто нужно найти ингредиент, делающий команды *высокопродуктивными*.

Доверие

Революционная книга Джона Р. Катценбаха и Дугласа К. Смита «Мудрость команд» много лет назад научила нас тому, что связующий и выдающийся элемент команд, которые по продуктивности превосходят другие, заключается в развиваемом и порождаемом друг в друге доверии. Чтобы группу подчинённых сделать более похожей на команду, нам нужно развить с ними доверительные отношения, невзирая на эффект власти положения.

Психологи говорят нам, что доверие начинается с коммуникации. Когда вы коммуницируете с окружающими, они оценивают ваше общение с ними по двум критериям: количеству и качеству. *Количество* – это частота коммуникации. Вы общаетесь больше с теми, кого вы считаете друзьями или верными коллегами, и меньше с окружающими людьми, с кем у вас не такие близкие и постоянные взаимоотношения. *Качество* нашей коммуникации определяется тем, насколько то, что мы говорим другим, представляет для них какой-то интерес.

Если вы хотите развить доверие и доверительные взаимоотношения со своими прямыми подчинёнными, вам нужно будет часто говорить с ними о том, что важно для них.

Видите в этом совете качественную и количественную составляющую? Вам нужно «говорить с ними часто»: это количественная составляющая. И вам нужно говорить с ними «о том, что важно для них»: это качественная составляющая. Надеюсь, вы понимаете, что говорить «я разговариваю с людьми всё время» недостаточно, потому что вы говорите с ними о том, что является важным для вас.

Кстати, во всей работе Manager Tools есть негласная установка: вы этичный, надёжный человек. Я много раз пытался написать рекомендации о том, как справиться с самонадеянными людьми, которые то здесь, то там хотят немного поиграть нечестно, немного соврать в отчётах, использовать окружающих и таким образом самим пробиться вперёд. Я не могу понять, как

это сделать, так что не стану. Если вы – один из таких людей, то можете прекратить читать это прямо сейчас, потому что от меня вы рекомендаций не получите.

Прежде чем мы двинемся дальше и перейдём к обсуждению второй важнейшей функции, «разговору о продуктивности», важно будет отметить, что эти четыре функции не распределяются в равных долях. Их соотношение немного иное, чем 25 % общей ценности на каждую.

40 % эффективности четырех важнейших функций зависит от того, хорошо ли вы знаете своих подчинённых.

Всё верно: ваши взаимоотношения с подчинёнными, согласно всей проделанной нами работе и данным, которые удалось собрать, – наиболее важное из того, что вы можете сделать, чтобы повысить продуктивность и сохранить команду.

Будучи инженером из военной академии в начале карьеры, я не мог понять важности взаимоотношений и людей. И, честно говоря, я не хотел верить первичным данным, полученным нами в результате исследования менеджерского поведения. Мне бы хотелось, чтобы менеджмент был больше связан с производительностью (о которой мы скоро поговорим).

Но каждый раз, когда мы тестировали менеджеров на «разговор о продуктивности», при этом «не выстроив» взаимоотношения, результаты были плохими. Данные каждый раз говорили об одном и том же: самое важное, что ты, как менеджер, можешь сделать, – это выстроить доверительные отношения с каждым членом своей команды. Если вам это удастся, всё остальное будет проще. Если нет – сложнее, а результат будет снижаться.

Вторая важнейшая функция: разговор о продуктивности

Увеличится ли ваша продуктивность, если вы чаще будете слышать от босса о том, как вы работаете? Большинство профессионалов, когда им задают этот вопрос, единогласно отвечают «да».

Мы также спрашиваем их: «Если это будет производиться в вежливой и профессиональной форме, вы хотели бы получать большую обратную связь и внимание вашего босса и/или организации о ваших успехах на более регулярной основе, вне зависимости от того, будет ли она позитивной или негативной?»

Вновь ответом бывает единогласное «да». Многие на самом деле даже идут дальше и говорят: «Ей не нужно говорить мне о том, что я справляюсь хорошо! Если бы она просто в рамках работы поговорила со мной об ошибках, когда я их совершаю, это было бы здорово!» (Наши данные говорят, что исключительно негативный отклик на самом деле не работает в долгосрочной перспективе. Подчинённые начинают испытывать отвращение к начальникам за то, что они видят только отрицательное, даже если они только об этом и просят.)

Если вы хотите больше слышать от СВОЕГО руководителя о производительности, то должны знать, что ваши подчинённые хотят того же от вас. (В основном, чего бы вы ни хотели от босса, есть вероятность, что ваши подчинённые будут хотеть того же и от вас. Слишком многие начальники придерживаются небезопасной мысли: «Что ж, мой босс не хочет делать то, чего я хочу, но мои люди ЛЮБЯТ меня». Мне жаль, но, хоть такое и возможно, мы в Manager Tools едва ли с таким сталкивались.)

Итак, если вы такой же, как и большинство менеджеров, то не слишком часто говорите с членами команды о продуктивности. Вы свято уверены в том, что «они знают, что делают», или «если возникнет реальная проблема, я скажу, как ее решить», или «мне не нужно их хвалить, когда они всё делают правильно! Ведь они просто делают свою работу!». (О похвале и наказании мы поговорим позже.)

Если задуматься, на высшем уровне распространена коммуникация на тему производительности. Вероятно, вы когда-то обращали внимание на рекламу автомобилей представительского класса и могли заметить, что в ней всегда говорят (и это действительно так): «Ты можешь чувствовать дорогу, когда едешь». Это ощущение очень важно при вождении таких автомобилей: знать, что именно делает машина, как чувствуется дорога. Вам нужно только кое-что отрегулировать. Информация о дороге, которую даёт вам машина, – это обратная связь, передающаяся через машину вашим рукам (и, согласно мнению водителей, еще и вашему задку в водительском кресле).

Подумайте о профессиональном спорте: футбол, американский футбол, бейсбол. При прочих равных условиях, если вы такой же, как и большинство фанатов, то предпочтёте смотреть игру профессионалов, а не школьной команды (если только в ней не играет ваш ребёнок). Причина в том, что уровень игры будет выше. Вы хотите смотреть на то, что сделано хорошо – сделано мастерски. Иногда игра на высочайшем уровне сближается с настоящей красотой.

Это происходит благодаря спортсменам, играющим на высшем уровне, которым на протяжении всей карьеры дают обратную связь о их результатах. Шорт-стопы Главной лиги бейсбола и вторые бейсмены – лучшие в своём деле – всё ещё участвуют в весенних сборах и тренируются, тренируются, тренируются. Они оттачивают свою координацию и способность к командной работе благодаря повторениям: *они совершают действие и обращают внимание на отзыв о нём*. Один бейсболист однажды сказал, что, по его подсчётам, играл 5000 двойных игр каждую весну – 5000! – когда 150 побед за сезон было бы уже весьма выдающимся достижением. Зачем так много тренироваться? Они знают, что создание и использование получаемой ими обратной связи сделает их лучше, особенно если она имеет значение.

Даже технологии, используемые нами каждый день, основаны на информации о производительности. Каждая машина, с которой мы взаимодействуем – смартфоны, планшеты, автомобили, компьютеры, телевизоры, – обладает специальной встроенной схемой фидбека (отклика). Они постоянно самопроверяются на наличие недопустимых отклонений, отслеживают изменения в пределах допустимых значений, чтобы избежать выхода из строя.

Практически единственный вид человеческой деятельности, в котором обратная связь не моментальна, не частотна и не своевременна, – это менеджмент. Практически единственное пространство, где обратную связь не дают, не используют и не воспринимают как должное, находится между менеджерами и их прямыми подчинёнными. Мы говорим, что, как подчинённые, хотим обратной связи, но обычно она к нам так и не поступает.

Когда мы говорим о высокоэффективных сотрудниках, считающих своего босса выдающимся, продуктивная коммуникация возникает вновь и вновь как основополагающая причина. «Он говорит мне, как у меня получается...». «Когда у меня получается хорошо, он так и говорит». «Когда я ошибаюсь, он сразу же говорит мне об этом, и я двигаюсь дальше». «Мне вообще не нужно волноваться о том, где я сейчас нахожусь в рамках проекта, – она говорит мне об этом».

Я никогда не забуду, как один менеджер сказал мне: «Я не знал, что донесение информации о продуктивности было чем-то суперважным для достижения результатов. Я просто делал это, потому что мне хотелось. Поначалу мне это не нравилось, но это сработало, и я переступил через себя».

Если вы хотите высокой продуктивности, вам придётся говорить об этом со своими подчинёнными. Это важнее чего-либо другого, разве что кроме ваших с ними отношений.

30 % эффективности четырех важнейших функций зависит от того, насколько часто вы говорите о продуктивности со своими подчинёнными.

Это значит, что если вы постройте отличные взаимоотношения с каждым из прямых подчинённых и будете регулярно говорить с ними о продуктивности, то преодолеете 70 % преград на пути к результатам и созданию своей команды.

Третья важнейшая функция: просите большего

Наши данные показывают, что, если вы хотите отличных результатов и высокого процента удержания сотрудников, вам нужно будет постоянно поднимать планку продуктивности. Недостаточно, согласно нашим наблюдениям, просто быть управляющим. Недостаточно принимать мнения подчинённых о «зоне комфорта». Недостаточно позволять сотрудникам «остаться там, где они находятся сейчас».

Могу заверить, руководители вашей фирмы не думают, что кто-то должен вторгаться в их «зону комфорта» слишком часто. Начальство находится в состоянии постоянного стресса и того же ожидает от вас и вашей команды. Руководители имеют полное право так думать. Если ваша компания или индустрия растёт или меняется (а «меняться» – значит и «уменьшаться»), то меняется и каждая должность. Задача менеджера – узнать, что внешние перемены значат для его сотрудников, и направить их продуктивность в том направлении, в котором она будет удовлетворять потребностям организации.

Вы наверняка слышали фразу «я вымотан». Вы наверняка и сами её произносили. Что ж, вы можете удивиться: будучи менеджерами, мы должны выматывать своих подчинённых. Да, вы всё правильно прочитали. Вы должны создавать стресс.

Как это возможно? Ну чего большинство людей не знает о стрессе, так это того, что он бывает двух видов. *Есть дистресс*: именно это вы имеете в виду, когда чувствуете себя «вымотанными». Это уровень стресса, затрудняющий или препятствующий продуктивности. Вы перегружены, не можете ясно мыслить, чувствуете страх – а значит, не можете мыслить креативно и даже можете буквально ощущать себя «остолбеневшим».

Однако подумайте о стрессе как о непрерывном процессе (так и есть). Ниже «вымотанности» на уровне дистресса есть полезный уровень эустресса. Префикс *эу-* похож на префикс в словах «эйфория», «эвфония» и «эвдемонизм». Эустресс – это «позитивный» стресс, который помогает вам подготовиться, вдохновиться и настроиться на игру по-крупному. Вы ощущаете его как покалывание от предвкушения и нетерпения, как жар и решительность, сродни тем, когда ваша команда собирается в круг, и «Команда!» или «Вперёд!» перед игрой.

МЕНЕДЖМЕНТ – ЭТО РЕЗУЛЬТАТ И ЕГО СОХРАНЕНИЕ, А НЕ УЛЫБКИ И ЗНАКОМСТВА С ЛЮДЬМИ.

Идеальное пространство для максимальной отдачи/результатов ваших подчинённых находится где-то между дистрессом и эустрессом, почти за чертой страха, но не совсем. У них должно быть много энергии, но при этом необходимо отсутствие паники. *Единственный способ узнать, где же проходит эта черта для каждого члена команды, – подвергнуть их дистрессу и выявить тот момент, когда они начнут терять эффективность. У каждого есть своя точка «убывающей доходности».*

Сделать это можно, попросив большего.

Если вы неопытный менеджер, то наверняка сталкивались с подчинёнными, которые говорили: «Я доволен тем, где нахожусь сейчас». Множество новоиспечённых менеджеров вхо-

дят в ступор от того, что среднестатистический сотрудник не хочет улучшать свои результаты и не желает повышения, однако по-прежнему «технически выполняет свою работу». То есть с горем пополам, но отвечает стандартным требованиям.

Как менеджеры, мы отвечаем не только за статус-кво, но и за *повышение* продуктивности всей команды. Лучший способ – сделать так, чтобы возросла продуктивность каждого ее члена. Если задач у команды становится всё больше (а если нет, могу заверить вас, что кто-то думает о том, чтобы их увеличить), вам необходимо получать от каждого больше, чтобы выполнять возросшие требования.

Итак, сотрудник говорит, что пока доволен тем, где он сейчас. Через год, впрочем, его работа изменится в достаточной степени – как и стандарты, потому что они постоянно повышаются, – а значит, *его продуктивность будет падать относительно требований работы*. На Эту Тему Есть Подкаст: Мой сотрудник не хочет перемен.

Эффективный менеджер всегда так или иначе требует большего. Быть эффективным менеджером – значит подстёгивать и вдохновлять своих сотрудников на большую продуктивность, даже когда они говорят, что не хотят, – потому что вы знаете, что организации нужно оставаться конкурентоспособной.

15 % эффективности четырех важнейших функций зависит от того, просите ли вы большего у своих подчинённых.

Четвёртая важнейшая функция: делегирование

Manager Tools часто спрашивают: «Почему в вашей менеджерской троице четыре составляющие?» Что ж, дело не в том, что пара инженеров не умеет считать. И это уж точно не связано с маркетингом. (Нам ужасно плохо даётся маркетинг.)

Причина, по которой лозунг «делегировать» является четвёртой составляющей «менеджерской троицы», состоит в том, что в то время, как первые три её составляющие создают ценность для команды, «делегировать» создаёт мощностъ организации. Менеджеры – это те, кому приходится делегировать, а выгоду от этого получит организация. Перефразируя: вы можете получать результаты от своей команды только при помощи «менеджерской троицы», но делегирование создаёт *потенциал для роста всей компании*.

Что значит делегировать? Вот простой способ понять это. Предположим, есть задача, которую можете выполнить и вы, и ваш подчинённый. Обычно это делаете вы, но сотрудники, или по крайней мере один из них, МОГЛИ БЫ её выполнить. Возможно, не так хорошо, как вы, но достаточно качественно, чтобы работу приняли.

Если бы я вёл занятия «Менеджерская экономика 101», основываясь на ситуации, описанной выше, я бы сделал опрос: «Если эта ситуация имеет место быть, кому из вас двоих СЛЕДУЕТ выполнить эту задачу и почему?»

Ничего страшного, если вы не сможете с ходу дать ответ. Но в «Менеджерской экономике 101» есть правильный ответ. *Задачу следует выполнить подчинённому, а не менеджеру, потому что это менее дорогой труд. Если мы можем достичь приемлемого качества с минимальными потерями, то, помимо случаев с наиболее важными вещами, которые делаем сами, мы должны так и поступить.*

Почему это так? Потому что да, подчинённые – это менее затратный труд. Это не грубость, не оскорбление, тут ничего не нужно додумывать. Воспринимайте это так: если у вас был выбор нанять двух людей, работников определённой специализации, и вы знали, что они бы справились с работой примерно одинаково, вы бы взяли менее дорогого? Естественно.

Итак, множество подчинённых сказали бы: «Ну да, технически я обхожусь дешевле, но ведь не в этом всё дело. У меня есть своя работа! У меня нет времени выполнять поручения менеджера. Я уже занят».

Они правы, но это не защитная реакция на дополнительную работу. Почему? Потому что вопрос на самом деле не в том, занят человек или нет. Все сотрудники заняты, не так ли? Если пользоваться логикой «занятости», ни одну задачу нельзя будет передать кому-либо другому, а так можно с лёгкостью застрять в странном стагнате продуктивности (который, в силу связи между продуктивностью, прибыльностью и неизбежностью перемен, будет являться эквивалентом смертельной спирали для организации).

Возникает вопрос: в мире, где каждый занят слишком большим количеством задач, какая работа будет для организации наиболее ценной? Та, которую нам необходимо выполнить, верно? И, по большому счёту, тем больше важной работы в организации выполняется на более высоких уровнях. (Если вы разработчик ПО или бывший разработчик ПО, вас это, вероятно, будет раздражать, но данные не поддержат ваше несогласие и утверждение, что именно ваша работа – вот что наиболее важно для компании.)

Для нас, менеджеров, это означает, что нам приходится учиться делиться своей работой (а поделить мы могли бы, возможно, большей её частью) с подчинёнными.

Есть одна ещё более важная причина (хоть и организационного плана), по которой нам необходимо научиться делегировать, но об этом мы поговорим в другой главе.

15 % эффективности четырех важнейших функций заключено в делегировании.

*** * ***

Вот и вся «менеджерская троица».

Четыре важнейшие функции, которые может выполнять менеджер, чтобы добиваться результата и сохранять свою команду:

- 1. Знать своих подчинённых.**
- 2. Разговаривать о продуктивности.**
- 3. Просить больше.**
- 4. Делегировать.**

3

Эффективные приёмы, которым можно обучить

Вы наверняка заметили, что я ещё не говорил о ядре Manager Tools: Тет-а-Тетах, обратной связи, коучинге и делегировании. *Всё потому, что вам не обязательно использовать наши инструменты, чтобы стать отличным менеджером.*

Вам не нужно использовать Тет-а-Теты, обратную связь, коучинг или делегирование, чтобы достигать великолепных результатов и сохранять свою команду. Техники, описанные в этой книге, как и подкасты, и работа с клиентами со всего света, – не единственный способ выполнять четыре важнейшие функции: знать своих подчинённых, говорить о продуктивности, просить большего и делегировать.

Но, определённо, вы сможете достичь выполнения этих функций благодаря вашим собственным методам, с использованием подходов, которые вы по ходу развития карьеры разработали сами. Вы не «должны» пользоваться нашими подходами к Тет-а-Тетам, чтобы узнать людей получше. Вы не «должны» использовать наш подход к обратной связи, чтобы говорить о продуктивности и так далее.

Если у вас есть свой метод и с его помощью вы достигаете выполнения четырёх важнейших функций, что приводит к отличным результатам и сохранению команды, вы молодец. Почти. К сожалению, добиваться выполнения четырёх важнейших функций и двух ваших основных обязанностей – недостаточно.

Как бы вы ни руководили, всегда должна быть возможность обучить других людей вашим управленческим методам, поведению и философии. И это должно быть безопасно.

Что это значит? Это значит, что вам нужно уметь учить других делать то, что делаете вы, и вы должны быть в состоянии продолжать применять те же самые обучающие методы и внешне заметные навыки и умения в разных ролях, в разных организациях, при разных экономических условиях, где бы вы ни были, на протяжении длинных отрезков времени.

Представьте следующий сценарий, подтекст которого достаточно распространён в организациях повсеместно. Предположим, вы – менеджер по технологическому проектированию на производственном предприятии. У вас в подчинении есть четыре технолога. Ваша команда анализирует процессы обработки и производства в масштабах всего завода, придумывая способы лучше и быстрее производить конечный товар высокого качества.

Один из ваших подчинённых работает очень хорошо. Он может решить большинство проблем, по крайней мере, так же хорошо, как и другие участники команды, а часто даже лучше. Но, к несчастью, он считает себя «очень закрытым человеком», особенно в отношении того, что касается его работы. Когда вы просите его придумать решение проблемы, он обычно уходит в кабинет, закрывает дверь и работает над ним в одиночку на протяжении одного-двух дней, в зависимости от рода проблемы. Он не станет просить вас о помощи, о совместной работе и не поделится своими черновиками. Он просто придумает решение.

Если у вас возникнут вопросы по поводу того, как он это сделал, сотрудник скажет: «Я не могу точно описать. Я просто думаю над этим какое-то время, а потом решение само приходит ко мне». Когда вы на собрании попросите его поделиться своими концепциями, он пожмёт плечами и скажет: «Просто я делаю так. Другим это может показаться бессмысленным». Когда вы попросите его обучить нового члена команды, он скажет ему: «Не думаю, что я могу научить тебя многому из того, что умею делать сам. Просто я такой человек».

Я полагаю, вы не сможете это терпеть очень долго. В самом деле, недостаточно просто делать работу. Любой из команды должен уметь говорить о ней, обсуждать и объяснять, а в слу-

чае необходимости – защищать. Если что-то идёт не так, вам придётся попросить его выполнить те же действия ещё раз, шаг за шагом, чтобы выявить корень проблемы.

Мы не задумываемся над этим слишком часто, но то, как человек выполняет свою работу, важно в той или иной мере. От людей, занимающихся финансами, например, мы ждём, что они смогут объяснить нам числа, вписанные ими в книгу учёта, и почему они это сделали. От инженеров мы ждём готовности подробно объяснить выбор определённого плана или материала. Мы считаем, что разработчики должны снабжать свой код комментариями, чтобы другие могли запустить его отладку. Мы ожидаем, что маркетологи могут объяснить выбор определённой кампании по сбору данных.

Но почему-то под этот стандарт мы не подгоняем менеджеров. Почему-то при учете работы с людьми, системами, мотивацией, выплатами, выгодой, вознаграждениями и корпоративной культурой сам «менеджмент» остаётся своего рода мистической «чёрной магией». От менеджеров никто не ждёт рассказов о том, как они руководят. Когда я спрашиваю их об этом, они пожимают плечами и отвечают: «Я не знаю». Так делают хорошие менеджеры, с улыбкой на лице. Плохие говорят ещё: «Не то чтобы кто-то меня когда-то этому учил. Компания вообще, знаете, не очень-то нам помогает».

Иногда при работе с клиентами я слышу от них: «Меня никто никогда не учил. Я просто сам научился этому от предыдущих боссов». Когда же я говорю: «О, у вас были хорошие начальники, подававшие прекрасный пример, – это отлично», – они отвечают что-то вроде «Я этого не говорил...».

Какой же вывод мы можем сделать о самом важном системном поведении в каждой организации, которому большинство из нас научилось у других, кого никогда этому не учили и кто втайне беспокоился, что однажды это всплывёт и все узнают, что они на самом деле не знают, что они делали?

В Manager Tools львиная доля ответов, которую мы получаем на вопрос «Каков ваш подход к менеджменту?», состоит из «Просто я такой, какой есть» или «Такой уж я человек».

Подумайте, что это значит в следующей ситуации. Вы относительно сдержанный человек, технического склада ума, очень хорошо выполняющий свою работу. Фактически вы – тот, кто лучше всего выполняет технический контроль команды. Вы методичны, логичны, аккуратны и гордитесь качеством своей работы. На работе вы не очень социально активны, но у вас есть близкие друзья, с которыми вы проводите время дома, и они знают вас как хорошего друга, умеющего слушать.

Ваш босс, с другой стороны, полная ваша противоположность. Он как торговый агент. Общительный, приветливый, разговорчивый, с каждым знаком и комфортно чувствует себя перед толпой. Он знает, что больше всего любит заказывать в Starbucks каждый сотрудник. И он хороший менеджер. Временами немного неряшливый, конечно. Иногда он что-то начинает, но не заканчивает, однако при этом уделяет время всем членам команды. Он знает сильные и слабые стороны каждого. Он находчив. Он остаётся позитивным и умеет хорошо мотивировать.

Некоторое время назад ваш босс рассказал вам о том, как вы справляетесь с работой. Он сказал, что впечатлён вашим профессионализмом и ему понравилось, как вы работаете в команде. Он упомянул, что его руководитель подумал, что вы могли бы сами стать менеджером.

Вы сказали ему, что думали о следующих этапах своей карьеры, но у вас возникли вопросы. Вы спросили его: «Что делает вас хорошим менеджером?» Его ответ был таким: «Рад, что ты спросил! В основном, я уверен, всё из-за моего характера. Я общителен. Люблю людей и разговаривать с ними. Я смотрю на всю картину в целом. Не знаю; думаю, это своего рода дар».

После такого *вы будете уверены, что никогда вам не бывать менеджером, потому что вы с боссом разные, как небо и земля. У вас нет этого «дара», и вы уж точно не «общительный».* О вас не думали как о человеке, который способен поладить с любыми людьми, за исключе-

нием, может быть, друзей. Ваш начальник сделал так, что менеджмент теперь, кажется, зависит от личных качеств и черт характера, а не от поведения, навыков или способностей. Вы поверили в то, что нужно быть человеком определённого типа, о котором все говорят: «Вот она, душа компании».

Могу вас заверить, если CEO или руководитель HR вашей фирмы узнали бы об этом разговоре, то наверняка разозлились. Они сказали бы: *«Нам нужно, чтобы каждый эффективный человек думал о развитии своих навыков и влиял на как можно большее количество сотрудников фирмы. Мы не можем создать гетто «неменеджеров», потому что они не «такие, как ты». Наверное, не каждый хочет быть менеджером, но если кто-то хочет или рассматривает такую возможность, мы не должны демотивировать этого человека. Есть менеджеры, которые по своей натуре закрыты или даже стеснительны. Менеджмент – это результат и его сохранение, а не улыбки и знакомство с людьми. Естественно, это работа с людьми, но ее может выполнять каждый, имея нужные навыки и выполняя необходимые действия! Не замедляйте рост возможностей подчиненных, потому что они не такие, как вы! Наш главный информационный директор (CIO) не похож на директора по маркетингу (CMO) настолько, насколько могут не походить друг на друга люди с разными характерами, но – о чудо! – они оба справляются со своей работой! Один – интроверт, а второй настолько общителен, что даже надоедлив. И их сотрудники обожают на них работать. Мы не можем полагаться на вашу «личность». Это небезопасно».*

То, как руководит эффективный менеджер, видно остальным, и этому можно научить. А эффективный менеджер может повторять базовые действия в любой ситуации, почти везде.

Причины тому закладываются в основу любой организации. Если мы не можем научить других, как руководить, организации станет труднее расти. Мы не сможем обучить «личности» и не сможем обучить «тому, чего я не знаю».

Когда бизнес или сервис организаций растёт, в какой-то момент начинает требоваться больше менеджеров. Если люди, которых рассматривали на повышение до новой, только созданной менеджерской роли, не научились руководить, они не преуспеют. И как только организация будет нуждаться в дополнительной эффективности, чтобы удержать темп своего роста, ей будет неоткуда взяться.

Чтобы удержать темп роста организации, понадобятся новые менеджеры, а чтобы они были, нужно их обучить *заранее*. В противном случае управленцы будут учиться на собственных ошибках – уже после назначения на новую должность. То есть в то время, когда организации нужны будут *не новые, ещё слабые менеджеры*, а такие, как уже имеющиеся – и даже *лучшие*, – до того, как начнётся процесс роста. Новоиспечённым менеджерам нужно будет быть лучше, потому что по мере развития компании рост становится всё более затруднительным, таким образом, те же действия в более трудной ситуации породят меньшую производительность, когда нужна бóльшая.

Зная, что есть потребность в действенных навыках, которым можно обучить, я начал создавать фундамент для Manager Tools. Много раз я слышал, что менеджеры были недовольны своей продуктивностью. Они хотели стать лучше, но не знали как.

Менеджеры читали книги, но большинство из них были слишком туманными. В них были хорошие идеи, но люди не знали, *что делать* по прочтении книги. Я помню, что прочитал «В поисках совершенства»² перед тем, как покинуть службу в армии, и был одновременно взбудоражен от содержащихся там идей и разочарован тем, что книга не подсказала мне, что делать или как делать. Разумеется, она не была предназначена для руководителей небольшой группы людей. Но подходящих изданий я найти не мог. Так что прочёл ту, что читали все.

² Книга бизнес-консультантов Тома Питерса и Роберта Уотермана Мл. – Прим. ред.

Как вы уже, наверное, испытали на себе, о большинстве книг по менеджменту такое можно сказать и сейчас.

Я видел, что слишком многие менеджеры не могли добиться даже краткосрочного успеха или, если обстановка менялась, не могли адаптироваться. Из тех, кого сочли хорошими менеджерами, слишком многие не могли объяснить, почему они что-либо сделали или как они это сделали.

Поскольку я знал о четырёх важнейших *функциях* (и это не личность, не образование, не черты характера, не качества человека), я начал оттачивать методы и подходы, которые, как мне казалось, помогут менеджерам достичь их выполнения. Я разрабатывал модели, испытывал их и изучал результаты сотрудников – от контракторов до менеджеров. За почти семь лет я разработал четыре подхода, соответствующих четырём важнейшим функциям, которые мы называем «менеджерской троицей». Им мы обучали людей на протяжении двадцати лет.

Вот метод формирования Тет-а-Тетов Manager Tools (MTTT) на примере работы с контракторами и менеджерами. Один генеральный менеджер крупного производственного предприятия обратился ко мне с просьбой о помощи. В его работе начали проявляться определённые проблемы. Он сказал, что это подразделение фирмы, входящей в список Fortune 500, начало быстро расти, и ему пришлось очень много работать над исполнением своего плана и попытками понять, куда всё двигалось. Его удивляли операционные ошибки и отсрочки. Он с трудом смог достигнуть целей, поставленных в последнем квартале, после предыдущих трёх-четырёх кварталов, когда он был уверен в том, что можно даже превысить свои прогнозы. Он думал, что его менеджеры – всего 426 человек, на всех уровнях – были перегружены техническими и логистическими системами, которые организации пришлось ввести, чтобы справиться с увеличивающимися объёмами.

Когда я опросил 30–40 менеджеров, чтобы узнать, что происходило, то услышал довольно негативные ответы на вопросы о коммуникации. Сотрудники низшего звена не слышали об изменениях до тех пор, пока их не заставляли мириться с ними. Менеджерам не сообщали о потенциальных изменениях на рынке, которые бы привели к изменению продукта, что, в свою очередь, спровоцировало бы функциональные изменения в данной сфере. Мало что было известно о некоторых попытках снижения расходов до тех пор, пока они не вступали в силу.

Мой клиент и я, мы оба читали «Высокоэффективный менеджмент» Энди Гроува и думали, что Тет-а-Теты могут быть отличной идеей для развития коммуникации. Мы взяли метод Энди и сделали так, чтобы менеджеры на каждом уровне проводили еженедельные 30-минутные индивидуальные собрания. Мы подумали, что им стоит лучше узнать своих подчинённых и предоставить им регулярную, запланированную обратную связь для получения ответов на вопросы и решения проблем, а сами менеджеры смогут поделиться информацией о том, что происходит и, возможно, дать какие-то указания.

Чтобы всё упростить, мы решили разделить 30 минут на 15-минутные сегменты. Кроме того, мы организовали всё так, чтобы первым начинал говорить менеджер. Руководители ведь всегда первыми говорят на собраниях, так?

Это была катастрофа. Через три месяца мы перестали заниматься этим. Мы отслеживали результаты и другие различные факторы, и за такое короткое время – около 90 дней – мы уже увидели ухудшения там, где не хотели их видеть. Менеджерам, однако, в какой-то мере понравились такие собрания, но подчинённые их буквально возненавидели.

Когда мы спросили сотрудников, почему им не понравились организованные встречи, большинство ответов были такими: «Просто это очередная встреча с моим боссом», «Это совещание не для «нас», «Просто теперь я должен делать ещё больше».

Кроме того, мы узнали кое-что поразительное. Помните одну из двух главных причин, по которым менеджеры не хотят целенаправленно проводить время со своими подчинёнными на Тет-а-Тетах, потому что «я и так всё время разговариваю с этими людьми»? Что ж, по-види-

тому, это было не совсем так. Средняя продолжительность речи менеджера во время необязательного собрания с сотрудниками, с которым-они-и-так-всё-время-разговаривают, составляла 28 минут из запланированных 30. Они говорили, что не нуждались в том, чтобы проводить больше времени с ними, а потом просто начали забалтывать людей.

ВАША ЗАДАЧА — НАЙТИ ИНГРЕДИЕНТ, ДЕЛАЮЩИЙ КОМАНДЫ ВЫСОКОПРОДУКТИВНЫМИ.

Почему подчинённые возненавидели эти совещания? Потому что им сказали, что это будут совместные собрания и что у них появится возможность выстроить сильные, доверительные отношения с их боссом. Очевидно, этого не произошло. И вообще, как вы думаете, что подумало большинство сотрудников, когда менеджер посмотрел на часы и сказал: «Ой, я потратил 28 минут. У вас есть для меня что-нибудь?» Конечно же, подчинённые говорили «нет», а это значило, что собрание проводилось для «него», а вовсе не для «них».

Несмотря на это, в полученных результатах мы нашли кое-что полезное. Один из старших руководителей, под управлением которого работали 24 менеджера, добился отличных результатов. Хотя большая группа испытывала ухудшения, он и его менеджеры улучшили свою эффективность и были в восторге от Тет-а-Тетов.

Когда мы расспрашивали этого человека и некоторых из его сотрудников, то обнаружили, что он слегка изменил организационные правила. По сути, он просто сказал: «Я ленивый и не хочу готовиться к очередному собранию, так что *позволю подчинённым начать разговор вместо меня*». Все менеджеры последовали его примеру.

Подчинённые пришли в восторг. Они отметили улучшения в своих взаимоотношениях с руководством за последние три месяца, в то время как люди из другой группы, в которой менеджеры начинали первыми, высказались об ухудшении отношений с начальниками. Менеджерам это тоже понравилось, потому что они могли продолжать работать над тем, над чем хотели, неделя за неделей.

Вот что может вас удивить: подчинённые, начинавшие говорить первыми на 30-минутных собраниях, говорили в среднем 28 минут – то же количество времени, что и менеджеры, начинавшие собрания первыми, из другой группы.

Ни при каких обстоятельствах любая из групп не может продолжать утверждать, что «мы уже достаточно поговорили», если при наличии возможности поговорить, несмотря на и без того плотное расписание, они могут наполнить повестку дня чем-то ещё.

Итак, помните, что подчинённый должен начать первым.

Затем мы расширили свою работу над Тет-а-Тетами и взялись за ещё более крупного корпоративного клиента. Эта организация представляла собой подразделение с 1100 менеджерами. Мы протестировали сырой эквивалент наших современных рекомендаций.

700 менеджеров мы поместили в тестовую группу, проводящую Тет-а-Теты (еженедельно, раз в две недели, раз в месяц). 400 менеджеров оказались в контрольной группе и продолжали руководить так, как делали это всегда. Им запрещалось проводить подобные встречи с работниками.

Исследование было запланировано на 30 месяцев. К сожалению и разочарованию, нам пришлось остановить тест по прошествии всего 19. По причине распространения через 18

месяцев после его начала документа (не имевшего отношения к самому тестированию), в котором содержалась информация о том, кто из менеджеров был повышен до определённой должности за последний год. Из 43 менеджеров, получивших повышение, 42 находились в группе испытуемых, и только один – в контрольной.

И хотя вы можете подумать, что это было подтверждением наших стараний и оправданием для продолжения или даже расширения мер, спустя месяц нам пришлось закрыть исследование. Почему? Потому что менеджеры из контрольной группы, которым тоже хотелось повышения, начали проводить собрания, а это исключало научный подход к нашему исследованию.

Однако 18 месяцев было вполне достаточно для получения результатов, которые мы надеялись увидеть. Результат и его сохранение среди менеджеров в тестовой группе увеличилось на 9 и 8 % соответственно. Результаты и сохранение среди контрольной группы увеличились незначительно – на 1 %.

То есть общий итог стал ещё лучше. Помните, что в тестовой группе была разная периодичность встреч (еженедельно, раз в две недели и ежемесячно)? Мы извлекли данные и получили интересную информацию.

Вот рейтинг увеличения результата и его сохранения:

1. Еженедельно – наибольшее улучшение результата и его сохранение.
2. Раз в две недели – улучшение результата менее чем на 50 % при еженедельных Тет-а-Тетах.
3. Без Тет-а-Тетов – небольшое улучшение результата и его сохранение.
4. Ежемесячно – *небольшое ухудшение результата и его сохранение.*

Если результаты были включены в средний показатель группы (а так и было, потому что они также увеличивались), ежемесячные Тет-а-Теты понижали общее среднее значение в тестовой группе.

ТАБЛИЦА 3.1

Четыре особых подхода к четырём важнейшим функциям

Важнейшая функция	Менеджерский подход
Знать своих подчинённых	Тет-а-Теты
Разговор об эффективности	Обратная связь
Просить большего	Коучинг
Делегирование	Делегирование

Если бы мы не протестировали ежемесячные Тет-а-Теты (и, поверьте, мы не рекомендуем проводить их так, как мы), улучшение результата и его сохранение, продемонстрированное тестовой группой, было бы ещё выше.

Я объясню, почему это так, в следующей главе.

После стольких лет обучения подходам к проведению Тет-а-Тетов мы определили четыре особых метода, как показано в таблице 3.1.

Как я говорил раньше, это не единственный способ быть хорошим менеджером. У вас могут быть свои способы. Если вы добиваетесь результата и сохраняете свою команду, а вашим методам можно обучить и они безопасны, то поздравляем! Я подозреваю, что вы, как менеджер, очень редкий экземпляр.

Однако

- если вы на самом деле думаете, что не знаете, что делаете;
 - если у вас нет собственной методики;
 - если ваша техника – это ваша личность;
 - если вы не можете обучить своей методике других;
 - если вы не можете письменно описать свои методы;
 - если вы не уверены, что можете воспроизвести эти техники и методики в другой компании/индустрии, –
- то Manager Tools гарантирует вам:

Пользуйтесь Manager Tools, как показано здесь, и вы станете эффективным менеджером, то есть тем, кто добивается результатов и сохраняет свою команду.

4

Знайте ваших сотрудников – Тет-а-Теты

Manager Tools рекомендует проводить Тет-а-Теты с каждым из ваших подчинённых. Что такое Тет-а-Тет в Manager Tools? Это совещание, которое:

- *запланировано;*
- *проходит еженедельно;*
- *длится 30 минут;*
- *проводится для каждого из ваших подчинённых;*
- *ставит проблемы сотрудника на первый план;*
- *предполагает ведение записей со стороны менеджера.*

Давайте по очереди рассмотрим каждый из этих компонентов и обсудим, почему мы их рекомендуем.

Запланировано

Планирование Тет-а-Тетов означает установку регулярных встреч с каждым из ваших подчинённых так, чтобы сотрудник смог присутствовать на нём в одно и то же время каждую неделю.

Планирование таких встреч даже важнее их еженедельного проведения. Вот почему в нашем списке ему отводится первое место. Важнее планировать Тет-а-Теты, чем проводить их почти каждую неделю незапланированно. Суть их в том, что вы говорите подчинённым: «Вы всегда можете ко мне обратиться. Я всегда буду вкладывать усилия в развитие наших взаимоотношений». Если вы не планируете Тет-а-Теты, значит, буквально транслируете коллегам следующее: «Это может быть важно в течение какой-либо недели. Вы можете быть важны, но время дороже для меня. Не знаю. Давайте действовать по ситуации. Посмотрим, как пойдёт».

Сначала мы думали, что частота Тет-а-Тетов будет важнее их планирования, но ошибались.

Вот что показало наше исследование (результаты повторились три раза): если мы сравним две группы из 100 менеджеров, которые проводят встречи с подчинёнными, *те из них, что планируют Тет-а-Теты, обходят (по результату и его сохранению) тех, кто не планирует, с большой разницей (в два или три раза)*. Более того, нужно отметить, что проводить встречи становится тяжело, если их не планировать.

Посмотрите на таблицу 4.1. Мы хотели выяснить, важно ли планировать Тет-а-Теты. Для этого мы сравнили две одинаковые по размеру группы менеджеров: планирующих и не планирующих встречи.

Первое, что мы узнали, – что проводить встречи один на один было в самом деле тяжелее, если они случались *спонтанно*. Нам нужно было оценить всего 119 менеджеров, планировавших Тет-а-Теты, чтобы выявить 100 из них, которые провели их.

ТАБЛИЦА 4.1

Запланированные Тет-а-Теты против незапланированных

	Запланированные	Незапланированные
Кол-во опрошенных менеджеров	119	520
Кол-во испытанных менеджеров	≈ 100	≈ 100
Улучшения	≈ 8%	≈ 2%

Однако нам пришлось опросить более 500 менеджеров, *заявивших*, что они проводят встречи, чтобы выявить только 100 из них, проводившие их таким образом, что они имели достаточное значение. (Наши данные показывают, что если проводить Тет-а-Теты 85 % времени, вы получите ожидаемый результат и сохраните его. Если вы потратите меньше 85 % времени – то увидите ухудшения.)

Это кажется правдоподобным в контексте современных плотных менеджерских графиков. Если в вашем ежедневнике чего-то нет, значит, вряд ли этому будет уделено время. Если вы не будете планировать Тет-а-Теты, их просто не будет. (А у нас есть достаточно много историй подчинённых, говоривших нам: «Лучше бы он даже не говорил, что собирается их проводить. Он так и не провёл ни одного, а это ещё хуже, чем вообще не пытаться».)

Вот что нас поразило в результатах опроса. Даже если вы проводили встречи, но не планировали их, вы и близко не подоברались к тем улучшениям, которые могли бы произойти, если бы вы придерживались своего расписания.

Почему планирование так важно? Подчинённые, чьи менеджеры начали проводить Тет-а-Теты, рассказывают нам о двух ключевых вещах: (1) «Мой босс говорит, что я важен» и (2) «У меня есть время на подготовку».

1. «Мой босс говорит, что я важен»

Ваши подчинённые испытывают трудности при поиске времени на встречу с вами, так же как вы, когда хотите посоветоваться с боссом. Причина, по которой вы часто не можете выделить время на разговор с сотрудниками, состоит в том, что вы весь день находитесь на совещаниях, что, к сожалению, правда. Они понимают, что ваше расписание важно, но для них это помеха при получении ответов на вопросы, решении проблем и высказывании идей.

Когда вы говорите своим подчинённым, что у них будет запланированное еженедельно время, что бы ни случилось, *вы ставите их на один уровень с остальными планами в вашем расписании, то есть вы делаете их тоже «важными».*

Вы, возможно, думаете: «Но я правда считаю своих людей важными!» Я знаю это. Но есть разница в том, насколько важными вы их считаете и насколько важными *они себя чувствуют*. В какой-то момент фактически для всех подчинённых босс, у которого (а) нет на них времени и который (б) говорит «вы важны», становится похожим на человека, который говорит: «Люди – самый важный для нас актив». Во многих крупных фирмах такого рода девизы стали циничными шутками.

2. «У меня есть время подготовиться»

Вы могли думать, что у ваших подчинённых каждый день есть время на разговор с вами, когда останавливались около их рабочих мест, чтобы поболтать. Но они на это смотрят по-другому, согласно проведённым нами опросам среди подчинённых со всего мира. Когда вы останавливаетесь у их рабочих мест, вы болтаете, а затем обсуждаете то, ради чего вы заглянули к ним. Подчинённые это знают и не ждут, что ваша остановка предоставляет им открытую площадку для предложения идей, обсуждения проблем или трудностей.

Сотрудники также чувствуют дискомфорт, когда нужно завести речь о чём-то формальном или о чём-то, что требует планирования, пока вы стоите у их рабочего места. Некоторые темы предполагают, что нужно обдумать проблему и задать вопросы определённым образом. Большинство коллег не думает: «Босс сегодня подойдёт к моему месту; мне нужно подкинуть ему мысль, над которой я давно размышляю».

Подчинённые говорят, что запланированное на встречи с ними время в вашем ежедневнике позволяет им подготовиться к совещанию.

Множество менеджеров сопротивляется нашим рекомендациям по Тет-а-Тетам. Первый аргумент звучит так: «Что ж, это прекрасно, но я не могу придерживаться расписания – оно постоянно меняется». Но вот что показало наше исследование: *перенос уже запланированного Тет-а-Тета на другое время ввиду каких-либо затруднений не оказывает значительного влияния на результат менеджера.*

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.