

БЫТЬ

ОСТАНОВИ
ЭПИДЕМИЮ
НЕЭФФЕКТИВНОГО
УПРАВЛЕНИЯ!

НАЧАЛЬНИКОМ —

ЭТО НОРМАЛЬНО

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

БРЮС ТУЛГАН

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

ОГЛАВЛЕНИЕ

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

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

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Эта книга посвящается Дебби Эпплгейт

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

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

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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