

БРЮС ТУЛГЕН

БУТИ БОСОМ ЛЕГКО

БУВАЙ, НЕЕФЕКТИВНИЙ
МЕНЕДЖМЕНТЕ!

*Переклала з англійської Грина
Савюк*

НАШ ФОРМАТ» • Київ • 2017

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

ВСТУПНЕ СЛОВО

Цю книжку я написав із чіткою метою: подолати епідемію неефективного менеджменту! Моя місія, набувши обґрунтування, триває й нині. Однак епідемія неефективного менеджменту також лютує, навіть тепер, коли я здобув численних прибічників.

Публікацію виправленого, оновленого видання «Бути босом — легко» зумовило те, що значна кількість керівників шукали підтримки у своїй боротьбі. Щодня я чув від керівників, що вони перечитують мою книжку, щоб нагадати собі, як не втрачати пильності; перевіряти в реальних умовах свої управлінські навички; надихатися на боротьбу з неефективним менеджментом у собі й серед свого оточення; озброюватися засобами й методами, щоб бути сильними й активно зацікавленими. Багато хто з керівників зізнавався, що купив цю книжку кожному підлеглому менеджеру.

Утім термін «неефективний менеджмент» ще не увійшов у постійний вжиток, як, наприклад, протилежний йому — «мікроменеджмент», хоча й цей трапляється нечасто. Просто він має мінімальний вплив, тоді як неефективний менеджмент — явище більш поширене й має руйнівну силу.

Багато років поспіль я докладаю неймовірних зусиль до того, щоб переконати вас у хибності усталеної в менеджменті думки про ефективність розширення повноважень керівника. Я роблю все можливе й неможливе, щоб допомогти керівникам розірвати порочний цикл управління із застосуванням екстрених заходів — це невідворотна річ саме в неефективному менеджменті.

Щодня я навчаю керівників і менеджерів передового досвіду, викладеного в цій книжці:

- виробляти звичку формувати регулярний, структурований діалог вічна-віч із кожним підлеглим;

- пояснювати свої очікування від підлеглих чітко та наполегливо;
- відстежувати роботу підлеглих письмово;
- вирішувати незначні проблеми до того, як вони перетворяться на значні;
- позбуватися непродуктивних виконавців;
- винагороджувати продуктивних виконавців, коли вони на це заслуговують (і лише тоді, коли вони на це заслуговують!).

Ми боремося з надзвичайно потужним явищем. Бо неефективний менеджмент є саме тим п'ятим колесом для багатьох організацій, що заважає їм рухатися.

Наше ретельне дослідження компаній (яке триває з 1993 року) засвідчило, що епідемія неефективного менеджменту повсюдна. Вона є причиною того, чому більшість керівників і начальників не здатні послідовно витратити час на діалоги віч-на-віч із прямими підлеглими, щоб забезпечити ефективний менеджмент і спрямовувати їх, допомагати у проектному та ресурсному плануванні й організувати об'єктивний зворотний зв'язок, пошук і усунення помилок і регулярну корекцію курсу. Ця проблема присутня на всіх рівнях організації в усіх сферах діяльності.

Із часу першої публікації цієї книжки, попри нестабільність економіки, незмінним залишається одне: через неефективний менеджмент організації щодня втрачають купу грошей.

- Виникають непотрібні проблеми.
- З-під контролю виходять проблеми, які можна було легко вирішити.
- Марнуються ресурси.
- Люди виконують базові завдання неправильно, навіть не усвідомлюючи цього.
- Непродуктивні працівники недіяльні, вони лише отримують зарплату.
- Посередні виконавці вважають, що саме вони — продуктивні працівники.
- Продуктивні працівники розчаровуються й думають про звільнення.
- Керівники виконують завдання, які мали би передати комусь іншому.

Щодня світ дедалі більше глобалізується: завдяки інформаційним технологіям устанавлюються зв'язки, створюється конкурентне середовище. Загальна картина — геополітика, навколишнє середовище, ринки, політика, стратегія, ресурси — усе помітно ускладнюється, стає більш непередбачуваним. Працедавці рішучіше, ніж будь-коли, вимагають продуктивності та якості, прагнуть зменшити поточні витрати й бути гнучкими. Працівники, у свою чергу, потрапляють під ще більший тиск, ніж раніше, бо мають виконувати більший обсяг роботи й виконувати його швидше, мусять виживати й досягати успіху, щоб піклуватися про себе та свої родини. Начальники, як завжди, застрягли десь посередині.

Нині будь-хто, виконуючи функції начальника чи керівника, відчуває потужне напруження. Але начальники переважно досі складають частку тих, хто хибно покладається на ефективність по-вноваження. Вони досі не прагнуть розповідати працівникам, що і як належить робити, сподіваючись, що безпосередні підлеглі самі в усьому розберуться. Більшість начальників досі переймаються тим, що роблять більше для одного працівника і менше для іншого, залежно від того, хто на що заслуговує, а також побоюються звинувачень у «несправедливості». Начальники, здебільшого, прагнуть подобатися, а тому керують м'яко, щоб ніхто не подумав, що керівник — мудак. Більшість начальників досі уникають конфліктів, відчайдушно намагаються гасити сварки з персоналом, а потім дивуються тотальному браку підзвітності серед безпосередніх підлеглих.

У більшості випадків складно звинувачувати начальників. Вони, як правило, — випадкові лідери, які несподівано потрапили на керівну посаду, оскільки добре виконували свою роботу, а не тому, що мали схильність керувати людьми. Більшість менеджерів мають незначні або недостатні навички контролю, управління й лідерства. Отож, працюючи, вони роблять усе можливе; імітують те, що бачили, або рухаються до власної зони комфорту — або все разом. А це майже завжди — рецепт неефективного менеджменту.

Не зрозумійте мої слова хибно: я усвідомлюю, що начальники — дуже зайняті люди. Більшість щосили пнеться, щоб урівноважити свої обов'язки менеджера з іншими завданнями, і відчуває, що не

має достатньо часу, аби ретельно та наполегливо робити все необхідне. Отож досить типово, що вони нехтують своїми обов'язками начальника... поки все не піде шкереберть. Аж тоді менеджер поспішає виявити й залагодити проблему, бореться з нею, упорядковує та повертає все, як було. До того, як він з усім упорається, часу на обов'язки управлінця в нього буде ще менше, ніж раніше. Тож порочне коло повторюється знову.

Кому потрібен слабкий лідер? Нікому. Хто хоче слабого лідера? Непродуктивні працівники ухиляються від роботи, просто отримують зарплату, сподіваючись, що ніхто нічого не помітить! їх такий лідер влаштовує.

Продуктивні працівники хочуть мати сильних керівників, які допоможуть їм робити більше, краще й швидше!

А як щодо отієї переважної меншості працівників, які опинилися між непродуктивними й продуктивними? Вони відчайдушно намагаються піклуватися про себе й свої родини, вони знають, що від них чекають, щоб вони працювали довше, наполегливіше, кмітливіше, швидше й краще; для задоволення базових потреб і очікувань на роботі вони покладаються на безпосереднього начальника більше, ніж будь-хто інший. Вони потребують сильних, а не слабких лідерів, таких, які спрямують їх і підтримають на кожному етапі роботи.

У цій книжці я прагнув переконати керівників присвятити себе тому, щоб бути сильними, дисциплінованими й мотивованими. Я хочу, щоб ви запровадили підзвітність для своїх працівників і допомагали їм працювати наполегливіше, виконуючи заплановане щодня.

Якщо ви дотримуватиметесь описаних порад, то крок за кроком повернетеся до базових методів дієвого управління, яке заохочує працівників.

Маю попередити: ця книжка не пропонує простих рішень. Зате вона пропонує багато-багато проміжних рішень, яких на семінарах я навчив десятки тисяч керівників. Великою перевагою складних рішень є те, що вони, на відміну від простих рішень, працюють у реальному житті.

А ось і хороша новина: ми неодноразово спостерігали, випадок за випадком, що коли керівники й начальники зосереджуються на базових принципах менеджменту, справи йдуть добре. Наче годинниковий механізм, продуктивність і якість поліпшуються майже одразу, коли керівники й начальники щодня ведуть діалоги віч-на-віч з безпосередніми підлеглими, щоб забезпечити більш відкриті менеджмент і координацію, пояснити очікування, планувати, стежити за виконанням і налагодити систематичний зворотний зв'язок. Коли керівники й начальники щодня знаходять час на основи управління, справи поліпшуються: непотрібних проблем меншає. Якщо ж проблеми таки виникають, існує ймовірність, що вони вирішаться швидше, поки ще малі. Ресурси марнуються рідше. Робочі питання розбираються зазвичай швидко й ефективно. Непродуктивні працівники схильні йти геть. Продуктивні працівники схильні залишатися й працювати наполегливіше. Більшість працівників відчують піднесення морального духу в роботі.

Пам'ятайте... якщо ви чийсь бос, від вас залежать добробут, зарплата й кар'єра конкретної людини. Працюючи, люди забезпечують свою родину. Самореалізуються. Так вони роблять внесок у місію вашої організації, обслуговуючи ваших клієнтів і замовників. І саме *ви* — їхній начальник. Це величезна відповідальність. І вона нелегка.

Отож... яким босом будете *ви*? Усе залежить від вас.

Розділ 1

ЕПІДЕМІЯ НЕЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

У ВЕЧЕРІ ви заходите до місцевої крамниці. Помічаєте за дверима двох працівників. Вони розмовляють. Один запалює наступну цигарку — вони стоять тут уже деякий час. У крамниці єдиний працівник за прилавком намагається допомогти вам знайти потрібний товар. Ви самостійно знаходите потрібну полицю, але товар не лежить на своєму місці. Розчарований, ви обираєте інший товар, підходите до прилавка, щоб розраховатися. Розрахунок, звісно, забирає багато часу. Ідучи геть, ви подумки проклинаєте жадливий рівень обслуговування:

— Оце крамниця! їм слід наймати кращих працівників!

Так і хочеться, поглянувши на цю проблему, звинуватити працівників чи всю компанію. Проте справжня причина ховається за лаштунками: це менеджер. Обов'язок начальника полягає в тому, щоб стежити за всім, що відбувається в крамниці, і за тим, чи виконується вся робота постійно. Як? Керуючи людьми, які там працюють! Кажучи працівникам, що і як слід робити, спостерігаючи, оцінюючи та документуючи виконання, оперативно вирішуючи проблеми та відзначаючи і винагороджуючи людей, які добре зробили свою роботу. Саме це називається менеджментом.

Менеджмент — святий обов'язок. Якщо ви начальник, то саме ви маєте переконатися, що все гаразд. Ви маєте впевнитися, що робота виконується добре й швидко протягом усього дня. Якщо ви начальник, то працівники найперше звертаються до вас, коли їм щось потрібно або вони чогось хочуть, або щось іде негаразд. Якщо виникає проблема, то ви — її вирішення. Якщо ви начальник, то ви саме той, на кого всі розраховують.

Але дуже багато керівників і начальників не можуть упоратися із цим обов'язком. Вони просто не здатні щоденно виконувати

М

[Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

обов'язки керівника. Вони не здатні пояснювати свої очікування на кожному етапі роботи, стежити за виконанням постійно, виправляти хиби та винагороджувати за успіх. Вони бояться або не хочуть, або просто не знають як. Усюди на робочому місці, на всіх рівнях організації в усіх сферах існує приголомшливий брак щоденного управління, координування, зворотного зв'язку та підтримки працівників. Саме це я називаю «неефективним менеджментом» — явищем, протилежним до мікроменеджменту.

Назвіть мені приклад поганого обслуговування клієнтів — як той, що я описав у крамниці, — і я доведу вам, що це наслідок неефективного менеджменту. Зазирніть за лаштунки організації: що відбувається не так, коли державні органи не в змозі адекватно зреагувати на природні катастрофи, наприклад, на урагани? А як щодо періодичної втрати (чи крадіжки) особистих даних тисяч (чи мільйонів) клієнтів компаній, що працюють з кредитними картками, організації, що мають доступ до конфіденційної інформації? А як щодо журналістів, які задурюють голови читачам вигаданими новинами? Авторів, які не гребують плагіатом? Підступності кредитів? Фінансової кризи? Космічних зарплат на деяких посадах у корпораціях? Ситуації, коли ледь вдається уникнути катастроф під час повітряних перевезень? Більшості нещасних випадків у медицині? Дефіциту пенсій? Більшості затримок авіарейсів? Хто мав забезпечити злагоджену роботу? Хоч би хто це був, у нього є начальник. І саме начальник за це відповідальний. Звинувачувати маємо начальника. За що? За те, що насамперед не переконався, що працівники все зробили як слід.

Щодня неефективний менеджмент завдає організаціям колосальних збитків. Він краде в працівників можливість здобути позитивний досвід на робочому місці, домогтися більшого успіху й заробити, досягти того, чого вони потребують і хочуть. Він змушує керівників боротися й страждати, здобувати квазіоптимальні результати. Він псує ділові стосунки з продавцями й клієнтами. Неефективний менеджмент ще не обговорюється так широко, як мікроменеджмент, але це має статися, оскільки його вплив на процес більш помітний.

ЕПІДЕМІЯ НЕЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ХОВАЄТЬСЯ НА ВИДНОТІ

1993 року я почав досліджувати ставлення до роботи покоління X (народжені 1965-1977), власне, мого покоління, яке тоді лише мало стати робочою силою. Компанії запрошували мене виступати на конференціях, навчати менеджерів, спостерігати за їхньою роботою, опитувати керівників, працювати з фокус-групами. Від початку я зосередився виключно на проблемах, що стосувалися конкретного покоління. Я приходив у компанію, опитував молодих працівників, а тоді проводив семінар із керівниками й менеджерами, переказуючи їм слова молодих працівників. Зазвичай таке:

— Ваші молодші працівники не відчувають належною мірою, що менеджери ними керують. Вони воліють більше навчатися. Хочуть більше підтримки й наставництва. Хочуть більше консультацій, більше зворотного зв'язку.

Тоді я ще не зрозумів, але представники покоління X казали мені, що страждають через неефективний менеджмент.

Досвідчені працівники, усі як один, скажуть щось на кшталт:

— Синку, ласкаво просимо на роботу. Усі ми хочемо, щоб нас підтримували на кожному кроці, але цього ніхто не робитиме. Коли я починав, то мусив у всьому покладатися на себе. Якщо тобі ніхто не казав, що саме слід робити, ти сам здогадувався і робив. А тоді чекав, поки начальник тебе помітить. Відсутність новин — уже хороші новини. Якщо траплялися якісь негаразди, начальник сам до тебе озивався. Мине трохи часу, ти матимеш досвід, а тоді вже система дбатиме про тебе. Нині нічого не змінилося. Представники покоління X мають робити те, що робили ми всі. Працєю важко та наполегливо, лізь драбиною вгору.

А ось що ці досвідчені працівники казали мені насправді: неефективний менеджмент був нормою, скільки вони себе пам'ятають.

Попри те, що неефективний менеджмент ховався на видногі, просто в мене перед очима, знадобилися роки на те, щоб побачити в ньому справжню проблему. Протягом 1990-х, коли технологічний бум перетворився на бум інтернет-компаній, тип мислення

покоління X набував популярності. Так тривало і на початку 2000-х, після краху інтернет-компаній, а також після фінансової кризи 2008 року. Цей тип мислення сприйняло не лише наступне за ним покоління У, а й покоління І. За кілька років повільного відновлення економіки стало цілком очевидно: що спочатку здавалося відхиленням, проблемою в роботі із сучасною молоддю, стало нормою в ставленні до працівників. Факт, що покоління, наступне за поколінням повоєнного бебі-буму, опинилося в авангарді цього зсуву, — просто випадковість. Відбувалося щось більш значуще. Традиційна зв'язка «роботодавець—працівник» трансформувалася в короткострокові договірні стосунки. Уже на початку ХХІ століття працівники різного віку давали чітко зрозуміти роботодавцеві, що без надійних перспектив вони більше не задовольнятимуться роботою спокійною та догідливою за принципом «тони або пливи». Що менше віри вони йняли «системі», яка мала піклуватися про них у довгостроковій перспективі, то більше очікували від своїх безпосередніх начальників у короткостроковій перспективі. Що сильнішим був тиск на працівника в організації, то вищими ставали вимоги працівника до роботодавця.

Із середини 1990-х я мав зручну позицію, з якої міг досліджувати динаміку взаємин в організаціях. Більшість часу я навчав керівників усіх рівнів: десятки тисяч керівників, від вищого керівництва (СЕО) до провідних менеджерів, майже у всіх галузях діяльності (роздрібна торгівля, охорона здоров'я, наукові дослідження, фінанси, авіакосмічна промисловість, програмне забезпечення, виробництво, державний сектор, навіть неприбуткові організації тощо). Успіхи керівників хвилюють мене. Їхні провали розбивають моє серце. Їхні виклики — це мої виклики.

Я так багато часу провів за лаштунками в різних організаціях, що можу стверджувати: більшості проблем міг уникнути або швидко їх вирішити зацікавлений керівник, начальник, який усвідомлює свою владу та відповідальність. Це той начальник, який каже: — Маю чудові новини, я — ваш начальник! І я доклататиму максимум зусиль, щоб бути найкращим!

На жаль, зацікавлені керівники трапляються нечасто. Відверто кажучи, хороші начальники — рідкість. Багато хто дійсно намага-