

РУССКАЯ МОДЕЛЬ
УПРАВЛЕНИЯ

**ЕВГЕНИЙ
МАСЛОВСКИЙ**

**НЕ ПОСРЕДСТВЕННЫЙ
НАЧАЛЬ
НИК**

Технологии
управления
подчинёнными



БОМБОРА™

Москва 2022

УДК 005.9
ББК 650.290-2
МЗ1

Масловский, Евгений Геннадиевич.

МЗ1 Не посредственный начальник : технологии управления подчинёнными / Евгений Масловский. — Москва : Эксмо, 2022. — 304 с. — (Русская модель управления).

ISBN 978-5-04-120685-7

Быть хорошим руководителем — значит создавать для своих сотрудников ситуацию полной определённости. Управлять ими так, чтобы каждый чётко понимал, что, к какому сроку и в каком объёме должен сделать. Понимал и, главное, хотел выполнить все порученные ему задания.

Книга Евгения Масловского — это максимально конкретное руководство по продуктивной коммуникации с подчинёнными. Оно основано на авторском тренинге, через который за 20 лет прошло более 5000 менеджеров таких компаний, как Mail.ru, «Ренессанс страхование», «Чайхона №1», «Перекрёсток», «Комус» и многие другие. Автор объясняет, каким образом:

- ставить задачи так, чтобы не допустить их двоякого толкования;
- формировать чёткие критерии качества работы;
- не позволять сотрудникам манипулировать собой;
- выбирать правильный подход для разных управленческих ситуаций;
- поощрять, наказывать, давать обратную связь.

УДК 005.9
ББК 650.290-2

ISBN 978-5-04-120685-7

© Масловский Е.Г., текст, 2022
© Каменская Е.А., иллюстрация на обложке, 2022
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|---|----|
| Вступление | 9 |
| ГЛАВА 1. Базовые понятия и определения | 12 |
| Понятия «управление» и «менеджмент» | 12 |
| Компетентность и управляемость | 18 |
| Цели и результаты | 19 |
| Главная полезная функция | 24 |
| Функции менеджера | 27 |
| Уровни управления | 28 |
| ГЛАВА 2. Контексты взаимодействия | 30 |
| Рабочие контексты | 30 |
| Параллельные миры | 33 |
| Прыжки в сторону | 36 |
| Диалог между начальником и подчинённым | 36 |
| ГЛАВА 3. Управление коммуникацией | 40 |
| Точка | 43 |
| Клин | 58 |
| Развилка | 64 |
| Указатель | 69 |
| Инструменты управления коммуникацией | 77 |
| ГЛАВА 4. Контекст Управления | 79 |
| Роли и правила взаимодействия | 79 |
| Инициация контекста Управления | 80 |
| Технология инициации контекста Управления с новым непосредственным подчинённым | 82 |
| ГЛАВА 5. Уровень Распоряжений | 88 |
| Технология выдачи распоряжения | 89 |
| И снова инициация контекста Управления | 96 |

| | |
|---|-----|
| ГЛАВА 6. Уровень Поручений | 105 |
| Подготовка к выдаче поручения | 108 |
| Технология выдачи поручения | 110 |
| ГЛАВА 7. Виды поручений | 126 |
| Задание | 126 |
| Задача | 128 |
| Проблема. | 130 |
| Линия управления | 134 |
| ГЛАВА 8. Контроль непосредственных подчинённых | 138 |
| Контроль задания | 139 |
| Технологическая цепочка | 140 |
| Контроль задачи | 152 |
| «Взятие на излом». | 154 |
| ГЛАВА 9. Контролирующая беседа | 158 |
| Запрос у непосредственного подчинённого | 159 |
| Контролирующая беседа с опосредованным подчинённым. | 160 |
| Выяснение у непосредственного подчинённого. | 164 |
| ГЛАВА 10. Статистический контроль | 167 |
| ГЛАВА 11. Надёжность подчинённого | 172 |
| Айсберг | 172 |
| Слова и поступки не являются частями единого целого | 174 |
| Несоответствие размерности слов и поступков | 176 |
| ГЛАВА 12. Законы и правила | 179 |
| Законы. | 179 |
| Базовые правила | 180 |
| ГЛАВА 13. Дороги к жизни. | 188 |
| «Я виноват» | 188 |
| «Я не виноват». | 189 |
| Подмена задания. | 190 |
| Подтасовка результата | 192 |
| Перекладывание ответственности | 194 |
| Выбор начальника. | 196 |
| ГЛАВА 14. Принцип единоначалия | 201 |
| ГЛАВА 15. Три точки | 208 |

| | |
|--|-----|
| ГЛАВА 16. Ресурсы и полномочия | 219 |
| Технические ресурсы и полномочия на них | 220 |
| Организационные ресурсы и полномочия на них | 225 |
| Технология передачи полномочий | 229 |
| ГЛАВА 17. Передача дел | 232 |
| ГЛАВА 18. Уровень Предложений | 238 |
| Подготовка к осуществлению предложения | 240 |
| Технология предложения | 240 |
| Некоторые рекомендации и комментарии | 241 |
| ГЛАВА 19. Линия управления | 246 |
| ГЛАВА 20. Эффективность | 250 |
| ГЛАВА 21. Инициация контекста Управления новым начальником | 256 |
| Что делать на общей встрече нельзя и почему | 257 |
| Технология инициации | 258 |
| Начальник, выросший из коллектива | 264 |
| ГЛАВА 22. Кадровая политика | 266 |
| Послесловие | 273 |
| Дополнительные материалы | 274 |
| Технология Рамки | 274 |
| Контекст Обучения | 284 |
| Собеседование | 287 |
| Технология Гвозди | 298 |

Только когда первая обезьяна на заре цивилизации взяла в руки палку, остальные начали трудиться.

Андрей Кнышев

ВСТУПЛЕНИЕ

Обычно, когда я захожу в магазин и беру с полки книгу для бизнеса, пытаюсь по предисловию понять, нужна она мне или тем, кому ищу подарок. Предисловие должно сориентировать, соответствует ли книга читательскому запросу. Убеждён, если невозможно воспользоваться тем, что прочитаешь, то книга из раздела «бизнес-литература» для тебя бесполезна.

Надеюсь, мои ответы помогут вам сделать осознанный выбор.

О ЧЁМ ЭТА КНИГА? _____

В этой книге даны пошаговые инструкции по использованию коммуникационных инструментов и технологий управления непосредственными подчинёнными. Все технологии подробно разбираются, есть примеры формулировок. Внедрение происходит «без отрыва от производства» и революционных изменений — плавно и последовательно, с созданием чётких, понятных и удобных правил как для начальника, так и для его подчинённых.

В результате вы сможете создать систему результативного взаимодействия с каждым из своих сотрудников, которая обеспечит достижение целей, стоящих перед вами как руководителем.

ДЛЯ КОГО? _____

Для всех, у кого есть подчинённые, независимо от должности, статуса, вида деятельности, личного опыта, лидерских качеств и размера харизмы. Для начинающих — это хороший инструментарий

для старта, возможность минимизировать количество ошибок; для опытных — систематизация знаний и устранение «белых пятен». Чем вы опытнее, тем больше понимание практической целесообразности применения технологий. Стоит ли читать книгу, если у вас нет подчинённых? В какой-то степени это может быть полезным, но всё же она предназначена для управленцев.

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ КНИГУ? _____

Как самоучитель: читать с перерывами на практику. Рекомендации, как и с кем тренировать новые навыки, будут даны. После использования того или иного инструмента или технологии рекомендуется перечитывать главу ещё раз, сверять результаты с описанием, выявлять ошибки и корректировать. Повторять, добиваясь правильности использования и автоматизма. Внедрять. А иначе зачем?

ЧТО ВЫ ПОЛУЧИТЕ? _____

Максимально — вы сможете использовать всё, что есть в книге, как целостную систему, поднимите свою профессиональную ценность как управленца и личный авторитет в глазах подчинённых и руководителей. Минимально — улучшите качество работы с подчинёнными. И вам, и им будет легче понимать друг друга, проще взаимодействовать.

ЧЕМ ЭТА КНИГА ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ ДРУГИХ? _____

Это не учебник для вуза или научный труд со множеством ссылок и цитат. Книга написана по мотивам тренинга «Технологии управления». По сути, это переработанный конспект, который постоянно менялся, дописывался, сокращался и корректировался за счёт обратной связи от участников и личного опыта.

Сам же тренинг возник в результате моего сотрудничества (в то время я уже был бизнес-тренером в одной из крупнейших тренинговых компаний России) с бизнес-консультантом, политтехнологом Алек-

сандром Цветковым, внёсшим значительный вклад в теоретические основы, подходы и определения тех или иных терминов. Нашим источником вдохновения была реальная деятельность самых разных управленцев во всех положительных и отрицательных проявлениях. Наблюдение, обобщение, систематизация и методика внедрения технологий — всё это и сформировало тренинговую программу, которая, по отзывам слушателей, закрывает практически все вопросы и ситуации, требующие личного взаимодействия с подчинёнными.

КТО АВТОР?

Помимо ведения тренинга «Технологии управления» (и только его) на протяжении 20 лет я периодически занимал управленческие должности в компаниях разного профиля, в том числе для обкатки и доработки программы обучения менеджеров. Весь этот опыт пригодился мне и при развитии собственного бизнеса.

Одним из моих давних хобби являются настольные игры. Это огромный мир для людей любого возраста. Погружение в «настолки» даёт эмоциональное, интеллектуальное и коммуникационное удовольствие. С 2015 года хобби переросло в собственный бизнес, и я стал одним из создателей издательства настольных игр Crowd Games. Совмещать становилось всё сложнее, времени и сил на тренинги оставалось всё меньше. После отмены тренинга весной 2020 года в связи с пандемией я решил прекратить ведение тренингов. Меня часто спрашивали, не планирую ли я написать книгу. Я отшучивался, что займусь, когда перестану быть бизнес-тренером. Закончил. Начал писать. Стечение ли это обстоятельств или провидение, но уже осенью ко мне обратилась редактор книги Евгения Трибунская и предложила заключить договор с издательством «Бомбора».

ГЛАВА 1

БАЗОВЫЕ ПОНЯТИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Для работы с этой книгой необходимо договориться о некоторых базовых понятиях. Используя слово «договориться», я подразумеваю следующее: ваш жизненный опыт и полученные ранее знания могли сформировать другие представления. Но без единого понимания терминологии, на которую опирается материал книги, освоить технологии будет сложно. Рекомендую периодически возвращаться к этой главе для уточнения определений. Это обеспечит качество восприятия и практического взаимодействия с подчинёнными.

ПОНЯТИЯ «УПРАВЛЕНИЕ» И «МЕНЕДЖМЕНТ»

Суть нашей с вами деятельности — менеджмент. Важно чётко понимать, что означает это слово. Подход простой: *если вы не можете дать определение тому, чем вы занимаетесь, то откуда вы знаете, что занимаетесь именно этим?*

Английские толковые словари дают несколько определений, где основное — это *управление, заведование, руководство, в том числе людьми*. Есть и устаревшее понимание этого слова: **«менеджмент — осторожное, бережное, чуткое отношение к людям, зависящим от тебя»**. И хотя в словарях это обычно идёт 5 или 6 пунктом, мне оно очень нравится. Я убеждён, это определение деятельности управленца обязательно должно быть внутри каждого, пусть даже пятым пунктом.

Если вы откроете любой учебник по менеджменту или научный труд на эту тему, то на первых же страницах найдёте определение.

Поскольку каждый автор стремится не повторять предшествующих, будут вариации, но, по сути, менеджмент определяют через перечисление функций менеджера. Чаще всего это *планирование, организация, мотивирование, контроль, развитие персонала*. Можно столкнуться и с определением через перечисление ресурсов, находящихся в распоряжении менеджера: *финансы, материально-технические и информационные ресурсы, персонал и т.д.*

Ещё можно встретить разнообразные словосочетания. Например, *финансовый, информационный, стратегический, экологический, кадровый менеджмент* и т.д. Есть *риск-менеджмент, стресс-менеджмент* и даже *само-менеджмент*.

Мы с вами будем рассматривать только ту часть менеджмента, которая относится к *процессу взаимодействия* начальника и его подчинённых. Всё остальное отрицать не будем, но и заниматься этим тоже не станем.

Если я не ошибаюсь, ещё дедушка Аристотель утверждал, что давать определение через другой термин — грубая ошибка. Значит, надо разобраться с термином «управление».

Хотя в названии этого раздела стоит слово «менеджмент», в дальнейшем я буду использовать в этой книге, как и в её названии, термин «управление».

Надо понимать, что управление людьми — это частный случай управления вообще. Можно ещё управлять аппаратами, приборами, животными.

В любом случае (кем или чем бы вы не управляли), этот процесс возможен лишь тогда, когда есть тот, кто управляет — *субъект управления*, и тот, кем управляют — *объект управления*.

Отличие субъекта от объекта в том, что первый оказывает *воздействие* на второго тем или иным образом. Но до тех пор, пока, например, пульт телевизора лежит в стороне, и вы его не трогаете, никакого воздействия на телевизор не осуществляется, и вы не являетесь субъектом, а он — объектом управления. Включение, переключение каналов,

изменение громкости, в конце концов, выключение — это и есть воздействие. Одного воздействия для того, чтобы понять, что процесс управления состоялся, недостаточно. Управление произойдёт лишь в том случае, если в результате оказанного воздействия возникнет соответствующее изменение деятельности объекта. То есть телевизор адекватно ответит на ваши манипуляции с кнопками: выключится, включится, прибавит громкость, сменит канал и т.п. Однако, если нет электричества, в пульте сели батарейки или какой-то из приборов неисправен, то сколько бы пользователь ни жал на кнопку, ничего не произойдёт, а следовательно, не будет реализован процесс управления. Та же история и с любыми объектами управления. Включая подчинённых.

Ещё несколько примеров:

| Субъект | Объект | Воздействие | Изменение |
|-----------|-------------|--|---|
| Водитель | Автомобиль | Нажатие на педаль газа | Ускорение |
| Кучер | Лошадь | Вожжи на себя | Лошадь встала |
| Начальник | Подчинённый | «Все свободны, а вас, Штирлиц, я попрошу остаться» | Все двигаются к выходу, а Штирлиц к столу |

Таким образом, получается:

Управление — это воздействие субъекта, в соответствии с которым объект меняет свою деятельность.

Для того чтобы понять, является ли какой-либо элемент нашего определения необязательным, попробуем изъять его из модели и посмотреть, останется ли определение работоспособным. Если «да», то данный элемент обязательным не является и должен быть исключён.

Мы имеем четыре ключевых элемента:

- субъект управления;
- объект управления;
- воздействие субъекта;
- изменение деятельности объекта.



Если нет того, кто управляет, то есть *субъекта управления*, то не может быть управления. Представьте: вы шли на вёсельной лодке и вдруг выпрыгнули из неё. По инерции какое-то время движение продолжится, возможно, течение будет нести лодку в нужную сторону, но так или иначе она окажется *неуправляемой*.

Процесс управления отсутствует и в том случае, если *субъект управления* есть, а управленческая деятельность не осуществляется, то есть нет *воздействия*. Предположим, сидите вы в лодке и ничего не делаете. История повторится. Она или остановится, или упрётся в берег, но назвать её управляемой будет несправедливо.

Понятно, что если нет лодки (*объекта управления*), то и управлять нечем. И вы хоть сто раз называйте себя лодочником или даже капитаном судна, ничего не изменится.

Если в результате воздействия нет требуемого *изменения деятельности объекта* управления, то это всё, что угодно, только не управление. Вы активно гребёте, но лодка села на мель. Или течение сильнее ваших усилий. Вы не получаете ожидаемого результата. Ситуация, увы, опять *неуправляемая*.

Подставьте мысленно на место лодки своих подчинённых. Знакомо?

Итак, все элементы определения являются обязательными.

Несколько важных добавлений.

Профессиональный управленец отличается от дилетанта тем, что знает две вещи.

Первая — как *при минимальном воздействии* получить требуемое *изменение деятельности объекта*.

Вернёмся к примеру с пультом телевизора. Если вы решили, что он у вас сенсорный и еле прикоснулись, то ничего не произойдёт. Вам потребуется нажимать ещё раз, затрачивая дополнительное время и силы (пусть и минимальные). Если вы очень сильный человек и нажали так, что пульт сломался, не удивляйтесь, что телевизор не отреагирует на команду.

Наверняка знакома ситуация: начальник что-то буркнул, подчинённый не отреагировал, а потом начинается выяснение, кто недосказал или недослышал.

Или так: подчинённый давно уже всё понял, а начальник продолжает толочь воду в ступе, объясняя прописные истины и отклоняясь в другие темы. Есть большие сомнения, что такое управление сработает, не говоря уже об эффективности.

Второе, что знает профессионал, — это *оптимальность загрузки и вариативность использования объекта* управления (именно это обозначено на схеме второй стрелкой).

Оптимальность загрузки означает, что, с одной стороны, объект управления постоянно и результативно работает, с другой — он не настолько перегружен, чтобы выдохнуться через пару месяцев.

Вариативность использования крайне важна. Это в первую очередь расширяет возможности самого руководителя. Слишком узкая специализация не может обеспечить взаимозаменяемость и лишает вас альтернативы.

Известно, что большинство пользователей компьютерных программ (например, Excel) задействует в лучшем случае 30% (а то и мень-

ше) возможностей софта и не прикладывает усилий для понимания всего инструментария. Такая же история и с подчинёнными. Один в один.

К слову, такие причины увольнения, как «мне стало скучно» или «я не вижу перспектив развития» — от неумения начальника задействовать весь потенциал подчинённого (уже бывшего).

«Исправный» объект управления (извините, что так и о людях, в том числе) отличается от «неисправного» тем, что не просто реагирует на воздействие, но и делает это в соответствии с воздействием. Мало того чтобы ваша собака при команде «Ко мне!» начала перемещаться в пространстве, надо ещё, чтобы она бежала именно к вам, а не куда-то. Хотелось бы, чтобы она, выполнив базовую команду, ещё и села у ноги, а не встала лапами на плечи хозяину.

Поскольку уже говорилось, что управление подчинёнными — это частный случай управления в целом, то, подставив в общую формулировку вместо субъекта «начальника», а вместо объекта «подчинённого», мы получаем такое определение:

Менеджмент — это воздействие начальника, в соответствии с которым подчинённый изменяет свою деятельность.

Им и будем пользоваться в дальнейшем.



КОМПЕТЕНТНОСТЬ И УПРАВЛЯЕМОСТЬ

Сразу разграничим два термина: «компетентность» и «управляемость» подчинённых.

Компетентность — это уровень знаний и практический опыт, определяющие скорость, качество и стоимость результата. Необходим минимально достаточный уровень компетентности как для выполнения той или иной функции, так и для получения конкретного результата.

Управляемость означает, что на чёткое воздействие начальника, обеспеченное всеми необходимыми ресурсами (вернёмся к этому, обещаю), соответствующее сфере деятельности и уровню компетентности подчинённого, следует требуемое изменение деятельности.

Безусловно, управляемость — это вовсе не умение «брать под козырёк» в любом случае. Управляемость — это ещё и готовность отказаться от невыполнимого и поставить руководителя в известность о ненадёжности получения результата в текущих условиях. Важно, чтобы подчинённый делал это только тогда, когда задача действительно не имеет решения, и не подвергал сомнению свою компетентность в глазах начальника. В этом заключается надёжность и ответственность подчинённого. Означает ли в подобных случаях, что начальник не всё учёл? Да. Не всегда можно учесть всё, или на это потребуются слишком много времени.

Компетентность — это ресурс подчинённого, который должен рационально использоваться начальником.

Бывают специалисты высочайшего уровня, но абсолютно неуправляемые. Бывают — очень управляемые, но с полным отсутствием требуемой компетентности.

Одному можно поручить сложное дело, но он ненадёжен, может и провалить. Другой рад бы вывернуться наизнанку, но толку всё равно не будет — нет должного уровня знаний и опыта. Одно без другого не работает. Чтобы воздействие на конкретного подчинённого приводило к требуемому результату, необходимо понимать,

что у него с компетентностью и управляемостью. И только потом, если это целесообразно, воздействовать соответствующим образом.

/ ЦЕЛИ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Практически в любом определении менеджмента присутствует понятие «цель» или «результат». Безусловно, управление ради управления — вещь бессмысленная. Даже муштра на плацу до изнеможения имеет под собой совершенно конкретную цель и определённый результат.

Важно понимать, что означают эти понятия в рамках отношений с подчинёнными. По сути, связка «начальник/подчинённый» — это минимальная бизнес-ячейка, неделимый элемент системы, в котором присутствует менеджмент. Нет этой связки — и мы имеем дело с индивидуальным предпринимательством или ремесленничеством без наёмных работников и подмастерьей.

Если исходить из того, что начальник оказывает воздействие, а подчинённый в результате изменяет свою деятельность (например, начинает выполнять некую работу), то в этой связке «цель» всегда принадлежит начальнику, «результат» — подчинённому. Речь не идёт о том, что один другому говорит: *«Ты греби правым веслом, а я левым. Раз-два, раз-два!»* Речь именно о том, чтобы каждый занимался своим делом.

Конгруэнтность цели и результата — это норма.

Другими словами, чтобы результат соответствовал цели, у начальника и подчинённого представление о конечном итоге деятельности должно быть одинаковым.

Следовательно, если понимание цели присутствует только в голове начальника, и он не владеет искусством передачи мыслей на расстоянии, подчинённый не сможет обеспечить требуемый результат.

Отсюда логически вытекают следующие определения:

Цель — это чёткое описание требуемого результата.

Результат — это то, что реально получено и соответствует поставленной цели.

Таким образом, обязанность начальника дать подчинённому чёткое понимание того, что требуется, а обязанность подчинённого — осознать цель и обеспечить результат. Это норма. Как сформулировать цель и проконтролировать наличие результата, разберём позже.

Но ведь возможна и другая ситуация. Представьте такую картину: у вас есть цель, нужен конкретный результат, вы мысленно перебрали всех подчинённых, вздохнули тяжело, закатали рукава и... сделали сами.

Обычно так бывает либо когда не хватает свободных рук, либо когда эти руки (возможно, лишь как вам кажется) «кривые», то есть не хватает уровня квалификации.

За исключением случаев, когда вы — фактически старший специалист с дополнительными функциями руководителя, и создание результатов собственными силами — ваша обязанность, это происходит ещё по двум причинам.

Первая — неуправляемость подчинённых. «Ой, сейчас начнутся отговорки, объяснения, почему это сделать невозможно и прочая ерунда. Я лучше уж сам», — приходит в голову мысль, и начальник вместо того, чтобы «управление управлять» начинает «работу работать». Убеждён, что практически нет неуправляемых, есть те, кто не умеет управлять. У хорошего руководителя такой сотрудник либо меняется, либо устраняется (в смысле увольняется).

К сожалению, для части руководителей подход «хочешь, чтобы было сделано хорошо, сделай сам» является единственным выходом. Ведь ответственность за результат никто не снимал. Но чаще всего, это прикрытие собственной управленческой некомпетентности и самооправдание размера заработной платы: «Я же работаю, не жалея сил». Да, но своей ли работой вы в этот момент занимаетесь?