

Содержание

Предисловие _____	5
-------------------	---

Две истории дня: интуитивный и профессиональный руководители _____	11
--	----

I. Руководитель: профиль компетенций и технологии работы _____	51
--	----

Управление: смысл вместо карго-культы _____	53
---	----

Мышление руководителя: основа _____	65
-------------------------------------	----

Уровни компетенций руководителя _____	73
---------------------------------------	----

Управленческий стандарт и обучение менеджменту _____	81
--	----

II. Ежедневные процессы руководителя _____	91
--	----

Процессная модель работы _____	93
--------------------------------	----

Процесс 1. Планирование своего дня _____	100
--	-----

Процесс 2. Делегирование задач _____	107
--------------------------------------	-----

Процесс 3. Проведение совещаний _____	120
---------------------------------------	-----

Процесс 4. Подготовка документов _____	133
--	-----

Процесс 5. Контроль задач и процессов _____	145
---	-----

III. Периодические процессы руководителя _____	155
--	-----

Расширение процессной карты работы руководителя _____	157
---	-----

Процесс 6. Планирование работы сотрудников _____	161
--	-----

Процесс 7. Регламентация процессов _____	169
--	-----

Процесс 8. Обучение сотрудников _____	181
---------------------------------------	-----

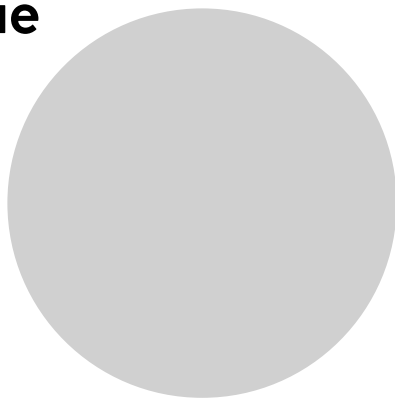
Процесс 9. Оценка сотрудников _____	189
-------------------------------------	-----

Процесс 10. Подбор и адаптация новых сотрудников _____	197
--	-----

Процесс 11. Расставание с сотрудниками _____	205
--	-----

IV. Лидерство и личность руководителя	215
Администрирование + лидерство = повседневное управление	217
Авторитет руководителя и отношения с сотрудниками	227
Стили лидерства: силовое и поддерживающее	234
Личность и ответственность руководителя	244
V. Новый уровень: создание и настройка системы управления	255
Организация работы через настройку системы управления	257
Элемент 1. Организационная структура	264
Элемент 2. Управленческий стандарт	271
Элемент 3. Реализуемые процессы	277
Элемент 4. Управленческая команда	287
Элемент 5. Организационная культура	293
VI. Особенности управления в крупных и растущих организациях	301
Управление отношениями внутри структуры	303
Влияние среды организации на работу руководителя	313
Реализация проектов изменений	324
Внедрение управленческого стандарта	332
Послесловие	341
Приложение: топ-25 книг для развития управленческого стандарта	351

Предисловие



Фундаментальная задача менеджмента остается прежней: сделать совместный труд людей производительным через общие цели, общие ценности, правильную структуру, обучение и развитие, которое необходимо им для выполнения своей работы и реакции на изменения. Но само значение этой задачи изменилось хотя бы потому, что менеджмент преобразовал рабочую силу из преимущественно низкоквалифицированных работников в высокообразованных сотрудников¹.

Питер Друкер, классик теории менеджмента

(Перевод Д. Виташова)

¹ *Drucker P. F. The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Pete Drucker's Essential Writings on Management. — NY: Collins Business Essentials, 2008. P. 4.*

Чем должен заниматься руководитель? Простой вопрос, на который в большинстве организаций² нет четкого ответа. Предполагается, что он должен организовывать работу подчиненных и добиваться нужных результатов, но не говорится, как это делать. Даже на МВА и других управленческих программах учат стратегии, маркетингу, финансам, инновациям, методам анализа и прочим глобальным вещам, а не тому, какие действия нужно выполнять ежедневно. В итоге руководитель учится понимать рынок, свою организацию и даже принимать важные решения, но как реализовывать их в повседневной деятельности, придумывает сам.

Большинство руководителей обучаются «тактике» уже «в бою», когда назначены на должность. Что-то подсматривают у руководства, что-то спрашивают у коллег, что-то вычитывают из книг. В результате у каждого складываются свои, не всегда оптимальные модели мышления и действий. Возникшие стереотипы не объединены в единую, логичную систему и обеспечивают скорее потребности выживания, чем развития. Руководители учатся не управлять максимально эффективно, а соответствовать ожиданиям руководства и сохранять собственный психологический комфорт с подчиненными. Одним для этого нужно самому делать и переделывать работу за сотрудников, другим — произносить правильные речи и создавать солидное впечатление, третьим — кричать и обвинять окружающих во всех ошибках, четвертым — имитировать бурную деятельность.

² Принципиальной разницы в технологиях управления коммерческими, государственными или некоммерческими структурами нет, хотя и есть нюансы. Поэтому я использую обобщающий термин «организация», чтобы каждый мог ассоциировать текст со своей управленческой деятельностью.

И для всех этих руководителей работа превращается в постоянную, но привычную и родную борьбу с трудностями. «Нет у меня хороших подчиненных, все за них нужно переделывать», «Опять они все сроки пропустили, и теперь из-за них мне по голове от руководства получать» или «Хорошо работает только ручное управление!». Так думает начальник и искренне считает себя правым. Ведь он не видел и даже не представляет себе, как может быть иначе. Психологически проще убедить себя в том, что это и есть реальная практика, а спокойная и планомерная работа — «теория».

Для организации стихийное освоение ее руководителями менеджмента тоже проблема — теряется качество управления и, как следствие, эффективность использования ресурсов. Поставленные цели не достигаются. Подчиненные работают намного хуже потенциала и при этом стабильно получают зарплату. Теряется синергия от взаимодействия подразделений: руководители грузят друг друга бесполезными запросами и совещаниями, интригуют, перебрасывают ответственность, дублируют или саботируют работу коллег.

Только начав технологично выстраивать работу, можно понять, насколько реальные результаты были ниже возможных. В растущем бизнесе задача обычно решается путем найма консультантов и регламентации процессов с их помощью. Это мощный инструмент повышения эффективности, структурирующий действия сотрудников в правильные повторяемые алгоритмы³. Регламенты предписывают каждому сотруднику порядок действий, а под выстроенные процессы определяются показатели, которые можно анализировать. Рост эффективности и потенциала компании увеличивается колоссально!

³ Такой процессный подход предполагает структурирование и управление организацией как совокупностью процессов, иногда называемых также бизнес-процессами. В стандарте ISO 9000–2015 процесс определяется как «Совокупность взаимосвязанных и (или) взаимодействующих видов деятельности, использующих входы для получения намеченного результата», а в Своде знаний по управлению бизнес-процессами BPM СВОК 4.0 — как «Набор действий, выполняемых в определенной последовательности для создания потребительской ценности».

Однако есть предел. Во-первых, работа в организации не сводится только к выполнению процессов: возникают новые задачи, регламенты устаревают и требуют корректировки, появляются ситуативные проблемы и многое другое, что предполагает вне-процессные действия. Во-вторых, даже хорошо составленные регламенты не могут расписать каждый шаг исполнителей и сами собой не выполняются. Нужны действия именно руководителей. Чтобы регламенты работали, надо как минимум понимать технологию регламентации, правильно планировать, контролировать, подбирать и обучать людей, стимулировать их. Применение любой технологии дополняется выполнением многих других алгоритмов.

Все это и есть повседневное управление, благодаря которому решения и документы переходят в систему действий подчиненных. Требования к такому управлению могут и должны устанавливаться в виде обязательного набора компетенций — управленческого стандарта. Главное в нем — технологии мышления и действий, которые следует применять всем руководителям в организации. Будучи зафиксированным в регламенте, стандарт становится нормой для действующих управленцев и ориентиром для подбора и обучения новых. Да, не все правила будут соблюдаться сразу на 100%, но по мере развития организации процент будет постоянно повышаться. Со временем соблюдение правил станет частью управленческой культуры.

Задав руководителям алгоритмы работы, любая организация получает выигрыш по всем направлениям. Сотрудники подбираются в соответствии с навыками и склонностями, задачи ставятся четко и ясно, совещания проводятся по делу, награждение дается за заслуги, а наказание — за нарушения. Все делается в срок, спокойно и размеренно — без авралов и героизма, без криков, негативных эмоций, суеты, манипуляций и давящей неопределенности. Такой подход сокращает пустые затраты времени, а вместе с ними штат и фонд оплаты труда. В организацию приходят сильные сотрудники, сокращается текучка. На выходе получаются ожидаемые максимально возможные результаты, а не нарисованная отчетность.

В этой книге предлагается подход к созданию и одновременно сам базовый управленческий стандарт. Процессный подход, применяемый к организации в целом, в моей практике оказался удобен и для структурирования работы руководителей. В результате появилась модель повседневных действий, дающая наглядную картину рабочего дня управленца. Все части этой картины представляют собой регулярные алгоритмы (процессы). Описанный стандарт можно развивать, но во многих организациях достаточно обеспечить хотя бы такой — будет значительно лучше. Это те усилия, которые дадут минимум 80% нужного результата и эффективности. Остальное достигается более сложными методами.

Многие управленческие технологии, положенные в основу стандарта, прекрасно описаны в литературе. Особенно рекомендую «Вы или вас» и все остальные книги Александра Фридмана, а также «Практики регулярного менеджмента» Павла Безручко. Также по тексту буду рекомендовать еще много полезной для развития навыков литературы. Мне их хватило для решения большинства моих задач, кроме одной.

В ситуации, когда нужно зайти в новый проект: возглавить и реформировать структуру или создать собственную компанию, мне необходимо быстро довести до подчиненных руководителей свои требования. Сказать, каких действий и логики мышления я ожидаю от них. Приходилось каждый раз обучать на конкретных ситуациях, рассказывать каждому методику. Это долго и малоэффективно, поэтому свои ожидания я описал в виде книги-регламента управленческой деятельности.

Признаюсь, я написал ее прежде всего для себя, и, надеюсь, мой подход поможет и вам. Не только тем, кто выстраивает работу своей компании, но и тем, кто только учится управлять. Особенность книги в том, что в ней упакована в алгоритмы целостная процессная модель повседневной работы руководителя. Сделано это в формате «прочитай и внедряй». Стандарт прост для изучения и контроля, поможет руководителю на любом уровне управления осмыслить и улучшить свой опыт.



Две истории дня:
интуитивный
и профессиональный
руководители

Научный менеджмент не обязательно подразумевает великое изобретение или открытие новых, впечатляющих фактов. Он подразумевает конкретную комбинацию элементов, которая не существовала ранее. Старые знания, будучи собранными, проанализированными, сгруппированными и классифицированными в законы и правила, образуют науку. При этом они дополняются полным изменением отношения сотрудников, в том числе менеджеров, друг к другу, к своим обязанностям и ответственности⁴.

**Фредерик Тейлор, основоположник
научной организации труда**
(Перевод Д. Виташова)

⁴ Taylor F. The Principles of Scientific Management. — Harper & Brothers Publishers, NY and London, 1911. С. 73.

В книге Дэвида Рока «Мозг: инструкция по применению»⁵ используется необычный подход: описываются два сценария дня, в которых герои действуют разным образом и получают соответствующие результаты. В первом ведут себя естественно, интуитивно и оттого со множеством трудностей. Во втором — опираются на закономерности работы мозга и добиваются успеха. Несомненно, очень полезная каждому руководителю книга, поскольку управление коллективом начинается с управления собой. Не настроив свое мышление и поведение, мы привносим хаос в управляемые структуры — будь то небольшие отделы или крупные организации.

Но упомянул я книгу Рока еще и потому, что хочу воспользоваться ее подходом. Сначала опишу рабочий день обычного руководителя, управляющего интуитивно, а затем — профессионального управленца, опирающегося на технологии. К обоим поступают одинаковые вводные, но возникают совершенно разные ощущения, мысли, действия и результаты. Уверен, собирательные образы героев покажутся вам знакомыми. Мы все люди, поэтому мыслим и совершаем ошибки схожим образом. Верно и обратное: ошибки исправляются одними и теми же технологиями — просто в каждом конкретном случае различается их комбинация.

История дня № 1: интуитивный руководитель

Ни одного знакомого руководителя по имени Николай я не вспоминаю, поэтому так и назовем нашего персонажа. В реальности он мог руководить 15 лет или всего полгода — стаж работы сам по себе ничего

⁵ Рок Д. Мозг. Инструкция по применению: как использовать свои возможности по максимуму и без перегрузок. — М.: Альпина Паблишер, 2014. 374 с.

не меняет. Как говорится, «седина — признак старости, а не мудрости». Улучшает навыки только осмысление проблем и осознанная работа над собой. Но литературный образ требует конкретности, поэтому пусть Николаю будет 32 года, из которых он в крупной компании уже три года руководит одним из отделов юридического департамента. Окружающие считают нашего персонажа блестящим юристом и умным, эрудированным человеком. Это позволило ему довольно быстро стать руководителем, и жизнь, казалось, шла на взлет, имея все внешние признаки успеха. Однако за кулисами все было иначе...

Очередное утро понедельника начиналось прекрасно: светило солнце и настроение было неожиданно отличным. Состояние загнанности и безнадежности, в котором Николай ходил в близлежащий бар в ночь на субботу, прошло. За выходные он наконец отоспался и чувствовал себя бодрым, почти полным сил перед очередной пятидневкой борьбы с трудностями. На неделе предстояло заседание управляющего комитета, несколько важных совещаний и, как обычно, вал текущих задач. При мысли об этом Николай вздрогнул, поежился, и голову будто сдавило железным обручем. Усилием воли он отогнал дурные мысли, которые позавчера с трудом растворил в алкоголе. Нет, до работы еще час, и хоть это время хотелось побыть счастливым.

Обняв жену и сына, Николай вышел из дома и сел в машину. Сегодня он планировал освободиться пораньше и, задержавшись всего на час вместо привычных трех, отметить с семьей годовщину свадьбы. Цветы, ресторан, объятия... Мечты-мечты! Сдержанность и прийти домой вовремя не удавалось уже давно — все эти пять случаев за три года он помнил наизусть. Только они и позволяли с безупречной юридической логикой отбиваться от обвинений, что он никогда не бывает по вечерам дома. «Как же никогда, дорогая? Вот же: раз, два, три, четыре, пять». Проблемы на работе накрывали с головой, но он твердо решил добавить в свою защиту шестой случай.

8:50 — Николай стремительно прошел через офис, зашел в свой кабинет и, увидев возвышающуюся над монитором стопку документов, тяжело вздохнул. Бодрости как не бывало. Пока подчиненные только подходили к офису, он хотел поработать в тишине и покое. Чем же заняться в первую очередь? Вместо утомительных размышлений Николай достал из стопки самую толстую папку — она всю прошлую

неделю раздражала его своим видом. Расправившись с ней, он уменьшит бумажную колонну на четверть, а это солидная победа. Сама мысль о столь осязаемом достижении уже вызвала прилив радости.

Разложив материалы на столе и включив компьютер, Николай начал с увлечением печатать. Это был отзыв на исковое заявление в суд, проект которого сотрудница Диана передала ему в прошлый понедельник. Документ явно сырой, и было очевидно, что она даже не изучила все нормативные документы по теме. Но что поделать?! Девушка выполняет задачи в срок, тактична и доброжелательна в общении, а его задача как раз в том, чтобы исправлять ошибки подчиненных. Он опытнее, умнее, профессиональнее ее. Такие размышления согрели душу и придали энергии. Даже в долгие, утомительные вечера, оставаясь в офисе один, Николай не унывал. Потому что он очень хорош в своем деле! Да, именно так.

9:15 — В кабинет без стука ворвался младший юрист отдела Иван, работавший в отделе уже два года. Взволнованно, на одном дыхании он выпалил:

— Привет, мне надо поговорить с тобой. О своих перспективах. Я все выходные думал и теперь хочу прояснить ситуацию.

Николай вздохнул и с трудом переключился с бумаг на вошедшего. Вопрос серьезный, и неправильно заставлять людей ждать. «Хороший руководитель должен быть хорошим человеком», — всплыла в голове подсознательная установка. Отчего-то в этот момент Николай не подумал о возможности перенести разговор на более удобное для себя время. Все произошло само собой. Иван как человек и сотрудник ему нравился, поэтому не хотелось томить его ожиданием:

— Давай, конечно, присаживайся.

Однако Иван продолжил привычно ходить по кабинету. Поведение сотрудников всегда было свободным и непринужденным — во всяком случае, так считал сам руководитель. Со стороны же оно выглядело развязанным и фривольным. И дело было не в формате общения, а в отношении подчиненных к словам Николая. Он для них был скорее старшим товарищем, с которым можно посоветоваться, и тем, кто в трудную минуту возьмет невыполненную работу на себя. Причем трудность минуты трактовалась произвольно — часто подчиненные в 17:55 приносили задание, которое в перерывах между разговорами

в кафе не успели выполнить за день. Получив неформальный карт-бланш на такое отношение, указания Николая они воспринимали как необязательные к исполнению размышления и не более того.

Иван торопливо и бессвязно начал говорить, что он уже давно работает в отделе, что делает много важной работы, что его бывшие сокурсники уже получили повышения. «Когда ты меня повысишь?» — наконец резюмировал сотрудник. Витавший все это время в мыслях об отложенном документе Николай встрепенулся. Думать было некогда, поэтому он ответил первое, что пришло в голову:

— Пока рано. Два года — мало для повышения, да и ошибок в твоей работе многовато. Я в твоей должности три года находился, и то это мало. Поработай еще, вернемся к разговору позже.

На лице собеседника отразились крайнее изумление и замешательство. Абстрактные тезисы были явно не тем, что он ожидал услышать. Какие ошибки?! За два года совместной работы он никогда не слышал от руководителя замечаний. Тот всегда просил файл документа, дорабатывал и возвращал без комментариев, поступая так со всеми коллегами. Причем изменения, по мнению Ивана, носили технический характер. А неведомо откуда взявшийся срок в три года?! Руководитель всегда говорил о работе на результат, об объективной оценке каждого, о поддержке сильных сотрудников, а тут — сроки, напоминающие службу в армии. В голове Ивана была логичная схема: для занятия должности есть определенные критерии, и он им либо соответствует, либо нет. Если не соответствует, то нужно понять, что конкретно надо улучшить. Иван перестал ходить, сделал глубокий вдох и вежливо спросил:

— Какие ошибки и что я могу сделать, чтобы их исправить? Давай обсудим, чтобы я составил для себя план развития и понимал перспективы.

Вопрос загнал Николая в тупик. О критериях он никогда не задумывался, а целиком полагался на внутреннее ощущение. Да и предыдущий его ответ был лишь попыткой уйти от неприятного разговора. Сам Николай, когда восемь лет назад услышал в свой адрес приблизительно те же слова, лишь огорченно кивнул и смиренно вышел. Что не так с Иваном?! Почему руководитель должен ему что-то объяснять? Все больше раздражаясь, Николай попытался свернуть диалог:

— Ты сам должен понимать. Давай как-нибудь потом поговорим. Ты еще молодой, у тебя все впереди — поработай год-другой, а там посмотрим.

Разговор Николаю не нравился, и он всеми силами старался прекратить его. Последствия не заботили. Дав разумные ответы, начальник мог усилить мотивацию к работе, но вместо этого вызвал только негатив. Худшее состояние для человека — неопределенность, и именно оно появилось у Ивана, заставив всерьез задуматься о недавнем предложении сменить работу. Там обозначали конкретные ожидания и условия.

9:28 — Внезапно по мобильнику Николая раздался спасительный звонок. «Ладно, потом поговорим, шеф звонит!.. Да, Аркадий Степанович, слушаю вас!» Иван молча развернулся и с чувством обиды и унижения вышел. Отказ в повышении не был бы так болезнен, если бы был аргументирован и сделан с уважением. Уклоняясь от сложного разговора, Николай, сам того не заметив, перевел проблему из рабочей плоскости в личную.

— Что там у нас с квартальным отчетом на заседание управляющего комитета в среду? Ты должен доложить мне его сегодня после обеда, — спокойно и оттого жутковато прозвучал голос из трубки.

Рухнули остатки хорошего настроения. Проект документа уже неделю валялся в стопке бумаг, ожидая своего часа. Надо было отработать его еще на прошлой неделе или начать утро с него, но... руки не дошли. Ладно, прорвемся!

— Доложу, Аркадий Степанович. Последние правки вношу, — слукавил Николай. Скорей всего, не успеет, но шеф будет думать, что он старался и усердно работал. Просто не все получилось.

— И еще, Коль, нужно до вечера четверга выполнить одну задачу генерального, — сказал шеф и подробно изложил поручение, закончив словами: — В общем, план подготовки к семинару с партнерами должен быть у меня на столе через три дня. Но мои соображения предварительные, их еще нужно детально продумать. Взял в работу?

— Конечно, считайте, что сделано! — бодро ответил Николай. Сказал и поймал себя на мысли, что не запомнил деталей и ничего не записал. Но не переспрашивать же начальника — как-нибудь по ходу разберется.

9:35 — Так, коллеги, генеральный хочет провести с партнерами семинар по правовым вопросам взаимодействия, и нужно срочно сделать план его подготовки! — начальник отдела буквально ворвался в кабинет, в котором сидели трое подчиненных.

— Привет, Коль! А что за семинар? Зачем? Что хотим донести? С какими партнерами? — донеслось из разных углов.

— Не знаю. Вы мне это и скажете, а точнее напишете, — начальственным тоном произнес Николай. Не признаваться же себе и тем более подчиненным, что пропустил мимо ушей все детали и даже не попытался осмыслить задачу. Сработал инстинкт: если сказать конкретику, то вина на тебе, а если не говорить, то можно сослаться на плохие идеи подчиненных. Зачем менять рабочую схему, не раз принимавшуюся руководством как оправдание?

— Тут огромное количество вариантов. Цель-то хоть какая у мероприятия? — не унимались сотрудники.

— Сами придумайте, а мне дайте результат! Вам за это деньги платят, работайте! — отрезал попытки дальнейшего диалога Николай. За что платят деньги ему самому, руководитель не задумался. Он не только не передал ключевую часть задачи, но и не сформулировал деталей, видимых именно с позиции начальника отдела.

— А кому из нас ты задачу поставил и когда план нужен? — сделал последнюю самоубийственную попытку Иван, сидевший в кабинете. В силу возраста он еще не владел аппаратным чутьем и всерьез относился к каждой задаче. Более опытные сотрудники прекрасно понимали суть разыгрываемой сцены, поэтому вовремя замолчали, не собираясь становиться крайними.

— Что значит «когда»? Я же сказал, что срочно! Задача стоит перед всеми. Мне некогда между вами еще задачи распределять. Сами определитесь — не буду же я, как в детском саду, разбираться, кто чем занимается. Все мы одна команда. Вот и действуйте командно, а мне доложите ре-зультат! — на мажорной ноте закончил Николай, выбегая из кабинета.

Сотрудники с иронией переглянулись и продолжили заниматься своими делами. Лишь Иван заметно погрузстнел, уйдя в невеселые мысли. «Пойди туда — не знаю куда, сделай то — не знаю что». Только это не сказочный сюжет, а реальная жизнь. Вместо конкретики

ритуальные речевки. Не так он представлял профессиональный рост и работу с руководителем.

9:45 — Николай только вернулся в кабинет, как раздался звонок из приемной заместителя гендиректора по экономике и финансам. Придется идти на совещание в 10:00. Тема связана с рисками недавно заключенных контрактов и касалась его напрямую. Он так надеялся, что мероприятие отменят, что даже не готовился. Увы, не отменили... Блин.

— Срочно распечатайте мне договоры за последний месяц с тремя нашими крупнейшими подрядчиками, — ворвался Николай в один из двух кабинетов, в которых размещались его подчиненные. — И скажите быстро, какие у нас по ним риски?

— Все в порядке, шеф, рисков нет. Ты же лично их отсматривал, — прозвучал льстивый ответ. Сотрудники давно привыкли, что вместо объяснений начальник переделывал работу сам, а потому и не стремились включать голову. А зачем? Что бы Николай ни говорил о профессионализме и ответственности каждого, своим поведением он показывал обратное, отбивая желание и возможность развиваться.

«Если бы рисков не было, замгенерального не собирал бы. Наверняка что-то выявилось, и сейчас будет разнос», — грустно подумал Николай, забирая листы договоров из принтера. Жаль, что не подготовился заранее и сейчас придется выслушивать упрёки. Ну и ладно, где наша не пропадала? «Нас дерут, а мы крепчаем», — подбодрил себя руководитель.

11:10 — Николай с осунувшимся лицом вышел с совещания. Таких определений в свой адрес он еще не слышал — надо записать и потом использовать на ком-то. Жестко, но остроумно. Было больно, обидно, досадно. Если бы душа состояла из плоти и крови, то окружающие сейчас видели бы кровавые следы страстной и изобретательной порки. Но еще неприятнее было гнетущее понимание, что замгенерального прав. По некоторым пунктам контрактов компанию легко было довести до предбанкротного состояния, и оставалось надеяться только на великодушные подрядчиков. Так себе аргумент для юриста.

С другой стороны, не может же он идеально отсмотреть все договора, проходящие через отдел! Не его вина, что такие поверхностные сотрудники. Он и так старается, работая за всех с утра до ночи. «Уволю и новых наберу», — успокоил он себя.

11:15 — Зайдя в кабинет, Николай начал взад-вперед мерять его шагами, сбрасывая адреналин. Мысли в голове неслись каруселью, и остановиться на чем-то конкретном было решительно невозможно. Вопрос, чем заняться дальше, оставался без ответа. Только минут через двадцать сердцебиение замедлилось и сознание обрело ясность. «Ладно, пусть будет, что будет, а я пока жене позвоню».

Разговор с супругой затянулся, зато окончательно успокоил. Положив мобильник на стол, руководитель машинально взял из стопки проект письма, лежавший на самом верху. «В соответствии с пунктом 5.8 сообщаем, что...» — начинался документ. Кто так пишет?! Нужно писать: «На основании пункта...» Такой стандарт не был нигде закреплен и не влиял на содержание, но Николай любил приложить руку даже к хорошо составленным документам. Тексты переделывались по несколько раз, и в итоге чувство прекрасного, менявшееся в зависимости от настроения, могло привести к первоначальному варианту. Совершенству не было предела, и документы шлифовались до самого последнего дедлайна. Сотрудники давно это поняли и редко докладывали материалы заранее — чем меньше оставить времени начальнику, тем меньше будет вкусовщины и бессмысленных доработок.

Исправив три письма, Николай, наконец, уронил взгляд на отчет, о котором три часа назад ему напомнил шеф Аркадий Степанович и в который, по его собственным словам, он «вносил последние правки».

12:14 — Николай открыл отчет и почувствовал, как от резкого удара сердца кровь чуть не взорвала сосуды в мозге. Написано совершенно не то, о чем они договаривались с шефом! Умно, логично, но не то. А он так надеялся на Андрея, не став ему ничего объяснять... Никому нельзя доверять — все самому делать. Жаль, что с утра он начал не с этого документа. В животе заныло от голода и напряжения.

В голове Николая промелькнула известная шутка:

- Где отчет, который ты обещал доложить до обеда?
- А я еще не пообедал.

Мем становился реальностью.

Впрочем, наступление обеденного времени было хорошей новостью. Значит, можно закрыться в кабинете и спокойно поработать. Залив кипятком пакетик быстрорастворимого кофе, он попытался

сосредоточиться на документе. Мда... Структура нужна совершенно другая, а данные следует подать в другом разрезе. Все это проговаривал Аркадий Степанович, ставя задачу, но Николай не записал ее и не транслировал Андрею. Теперь времени не оставалось, и придется все исправлять самому.

«В истекшем квартале отделом достигнут ряд значимых результатов по направлению...» — спустя пять минут в голову наконец пришло подходящее начало. Мозг сконцентрировался на задаче, и следующие строчки стали легко, одна за другой ложиться на лист бумаги. Десять минут — и пять абзацев написаны. Мысль была ключом и сразу облекалась в нужные слова — кажется, именно это Михай Чиксентмихайи назвал состоянием потока. Как же Николаю нравилось ощущение, когда голова прояснялась и время будто начинало течь в другом темпе!

Внезапно пропиликал телефон, и взгляд рефлекторно упал на экран. Пришло сообщение от друга, который предлагал в пятницу сходить вместе в бар. «Попозже отвечу», — подумал Николай, но телефон вновь ожил. В этот раз написала жена, послав мем с рассерженной на котов Наташей. Нереально смешно! От выброса эндорфинов настроение улучшилось, и захотелось поделиться им с окружающими. Отправив несколько смайликов жене и переслав картинку сестре, он почувствовал себя счастливее — теперь можно возвращаться к отчету. «Так, на чем я остановился?» — уставившись на последнюю написанную строчку, Николай впал в ступор. Мысли распались, будто сложенная стопка листов разлетелась по полу.

Повторно сосредоточиться было тяжелее, и Николай вновь налил кофе. Сердце заколотилось, мысль ускорилась, но нужное направление так и не нашло. Еще минут десять он писал и стирал предложения, пока вновь не отвлек телефон. Ощущение, что все пошло на обед и стали добиваться его внимания. Да чтоб вас... В борьбе с окружающим миром безрезультатно прошел еще час.

13:45 — В дверях показался коллега из финансового департамента, с которым их связывали дружеские отношения. «Привет, свободен?» — спросил Арам. Работа все равно не шла, «нет» говорить Николай не привык, поэтому следующие 40 минут они провели за приятной беседой о новинках автопрома.

14:32 — Арам ушел, и Николай попытался вернуться к отчету. Увы, концентрация и видение документа утрачены, поэтому лучше переключиться на другие задачи. По привычке руководитель взял из стопки верхнюю папку, вновь не подумав определить приоритеты и упорядочить содержимое. Жизнь ничему не учила. Скучная рутина правильных действий всегда проигрывала остроте головокружительных танцев на граблях. Как иронично заметил один мудрый человек: «Грабли постоянно бьют по лбу, но ведь иногда же от них удается уворачиваться!» Такая вот «русская рулетка» менеджмента.

15:10 — Как всегда без стука зашел старший юрист Алексей. Парнем он был толковым, но больно хитромудрым, жившим по принципу «Если можно не напрягаться, то зачем напрягаться?». Он давно нашел подход к начальству и научился перегружать на него свою работу. Преданный взгляд, лстивое признание высокой квалификации и апелляция к сложности проблемы работали безотказно.

— Шеф, я всю голову сломал над последней претензией наших любимых партнеров. Больно много подводных камней. Что им ответить?

— А что, сам не можешь придумать? Ты уже шесть лет в компании работаешь!

— Если бы все было просто, не пришел бы. У тебя же видение шире, и все равно будешь дорабатывать. Давай сразу сэкономим время, — продолжил возвращать задачу Алексей.

— Ладно, показывай, что там у тебя, — сдался Николай, признав логику в сказанном. Перечитав обращение, он начал диктовать ответ.

Не прошло и нескольких минут, как довольный сотрудник вышел из кабинета. Оставалось только набрать на компьютере текст и дополнить его ссылками на пункты нормативных актов, которые руководитель не смог сразу вспомнить. Почему нужно писать именно так, Алексей так и не понял, зато снова отточил навык добиваться своего. В следующий раз нужно еще добавить подобострастия и лести — интересно, удастся ли тогда склонить руководителя написать письмо самостоятельно? Интересный вызов!

15:20 — «Наконец-то можно и пообедать», — подумал Николай, взглянув на часы и ощутив неприятную резь в животе. Месяц назад после бессонной ночи, полной страданий и размышлений о подлости

организма, он все-таки сходил к врачу. Гастрит — после всех обследований обрадовал его диагноз. Он боялся, что все страшнее. Гастрит — это, конечно, плохо, но то, что нет дырки в желудке, — хорошо. Еще есть время все исправить. Оптимизм Николая не сломали даже слова доктора о том, что язва обязательно будет, если продолжать жить в том же ритме. Правильно питаться, не нервничать, соблюдать режим сна и отдыха — он выполнит все рекомендации врача. Наверное... Как-нибудь... Когда будет удобное время...

А сейчас времени нет: нужно перекусить и работать дальше. Пицца, роллы и бургеры давно стали основным меню. Вкусно, сытно, быстро. Правда, год назад ему запретил так питаться кардиолог, диагностировавший гипертонию и повышенный холестерин. Но кто в наши дни питается иначе? Вот стукнет 60 — тогда и будет следовать рекомендациям врачей. А пока есть резервы организма. В кафе на нижнем этаже бизнес-центра уже почти никого не было, и обед занял менее 20 минут. Куча времени сэкономлена... или разменяна на здоровье?..

Вернувшись в кабинет, Николай откинулся на кресле. Жирная, тяжелая пища нагрнула желудок и отключила мозг. Желание работать упало до нуля, и рука непроизвольно потянулась за смартфоном. Что там интересного в мире произошло за последние три часа?

16:12 — Дверь распахнулась, оторвав от очередного видео на Ютубе. «Шеф, у нас будет совещание, или я могу отъехать к партнерам?» — эта фраза окончательно вырвала Николая из созерцательного состояния. Точно, совещание! Он же сам в прошлую пятницу назначил его на 16:00 в понедельник. Странно, почему никто не напомнил? Впрочем, вопрос был риторическим. А вот что он хотел сказать на совещании, и правда, серьезный вопрос. Не признаваться же всем, что забыл, зачем собрал отдел.

— Нет, поедешь после совещания. Собирай отдел, я через пять минут подойду в переговорку.

Сказав это, Николай уставился в телефон. У него есть еще пять минут, поэтому самое время досмотреть ленты в соцсетях. «Работа работой, а новости сами себя не посмотрят», — с этой мыслью он через четверть часа вынырнул из сети, глянул на часы и, чертыхнувшись, пошел в переговорку, где медленно и неохотно собирались сотрудники.

Никто не понимал, зачем нужна встреча. Самые дисциплинированные и ответственные уже прождали 15 минут и ушли, рассудив, что совещания, скорее всего, не будет. Но у руководителя под влиянием утреннего стресса возникло другое мнение:

— Почему нет Ивана и Андрея? Я что, заранее не говорил о совещании? Что за вольница? Вы меня совсем не уважаете, что ли? Передайте отсутствующим, что премию за квартал снижаю им на 10%. Никогда ничего вовремя не делаете, все через одно место. Я за вас всегда вынужден работать! Постоянно за вас получать оплеухи приходится от руководства. Вот и сегодня огреб от замгенерального. Не понимаю, зачем вы мне такие нужны? Уволить вас всех надо и новых набрать! Если кто-то не справляется, то я таких не держу, готов распрощаться.

Николая подхватило потоком эмоций и личных обид и понесло через пороги проблем, которые он сам же создал и продолжал создавать сейчас. Чем больше он распалялся, тем явственней замечал апатию в глазах подчиненных. Все привыкли к выплескам начальника и знали, что они от бессилия. Покричит, успокоится и еще будет себя чувствовать виноватым — тогда из него можно веревки вить. У сотрудников были свои претензии к Николаю. Хаотичный стиль управления ввергал всех в постоянную неопределенность: задачи четко не ставились и не обсуждались, обратная связь не давалась, новые вводные поступали всегда внезапно. Многие и рады были работать лучше, но не понимали, что именно для этого делать. Уже давно мемом отдела стала шутливая фраза: «Опять не угадали, чего я хочу!»

Через пять минут руководитель выплеснул накопившееся недовольство и, пытаясь загладить неловкость, перешел на позитив. Он недавно прочитал книгу американского автора про командообразование и решил поделиться прочитанным. Еще 20 минут подчиненные слушали про важность командной работы, плечо товарища рядом, нацеленность на результат и эффективность. Из Николая вышел бы отличный политработник, но управление — совсем про другое. Руководитель должен превращать высокие смыслы в конкретные алгоритмы работы. А с этим были проблемы.

Изначальную цель совещания вспомнить так и не удалось, поэтому лекцию пришлось закончить пафосом, принятым в выступлениях

его любимых голливудских героев: «Коллеги, нас ждут большие дела, поэтому больше инициативы и творчества! И я верю, что успех неизбежен! Есть вопросы?» Вопросов, конечно, не было. Выдержав паузу, коллеги недоуменно пожали плечами и стали расходиться: кто на рабочее место, а кто — к офисной кофемашине. Несмотря на красноречие руководителя, в их головах не изменилось ничего. Самому Николаю тоже нужно было перевести дух, поэтому он вновь спустился в кафе выпить кофе с пирожным.

17:15 — По пути в кабинет его поджидала сотрудница Елена — умная, но суетливая девушка. Она думала, что работает быстро и энергично, но, по правде говоря, ее поведение было скорее торопливым. Елена делала все быстро, а потом также быстро по несколько раз переделывала. Каждую доработку раз за разом приходилось осмысливать и править Николаю. «Зато она старается!» — оправдывал он не столько ее, сколько свое попустительство.

— Коль, у меня важный и срочный вопрос. Мне нужно передать позицию финансистам, и я предлагаю сказать, что мы не имеем права проводить оплату в 49 000 000 по упрощенной процедуре.

Почему вопрос срочный и сколько это «срочно» в часах? Почему, если вопрос важный, они на ходу решали его в коридоре, а не обсуждали с материалами в кабинете? На какую нормативку опиралось предложение? О какой именно сделке идет речь? Все эти вопросы так и остались незадавленными. Более того, они даже не возникли в голове Николая, поскольку мозг был занят другими задачами.

— Да, конечно, давай, — машинально ответил руководитель, уже встретившись взглядом с другим сотрудником, ожидавшим его внимания.

Продвигаясь к кабинету, Николай в такой же лихой манере ответил еще на пару вопросов и, не глядя, подписал письмо, в котором, как ему сказали, «все в порядке». К сожалению, удовольствие от темпа управленческих решений подпортилось, когда ему напомнили про проект регламента, с прошлой среды лежавший на столе. Срок исполнения завтра, и позицию нужно было не только выработать, но и согласовать с айтишниками. «Ладно, займусь сразу после отчета! У меня еще полтора часа до выхода с работы», — оптимистично пронеслось в голове.

17:45 — Николай уже 15 минут сидел над очередным, неведомо как появившимся на столе письмом, как перед глазами возник аналитик отдела Андрей.

— Чего у тебя?

— Справка по запросу генерального, которую ты просил подготовить, — Андрей положил лист бумаги на стол.

— Погоди, сейчас гляну, — пробормотал Николай и вдруг почувствовал холод внутри. Это совершенно не то, что он ожидал, и явно не то, что ожидали от него самого. Срок доклада наверх был послезавтра, и генеральный вполне мог поинтересоваться судьбой справки на заседании управляющего комитета. Тогда каскадом, кратно усиливающим воздействие, через замгенерального и директора департамента Аркадия Степановича болезненный импульс придет к нему. В затылке заныло, а мышцы спины рефлекторно сжались. «Что за бездари меня окружают! Никому ничего нельзя поручить».

— Ладно, пока! Буду собираться домой, — беззаботно сказал Андрей, направляясь к двери. Он был абсолютно спокоен, искренне полагая, что сделал все правильно. Резолюция Николая к документу гласила «Прошу исполнить. Это очень важное поручение от генерального», поэтому он потратил много времени на сбор данных и формулировку выводов. Деталей задачи, как всегда, не было, поэтому Андрей сделал так, как представлял себе отличный результат. Более того, хотя срок не был установлен, проявил расторопность и сдал более чем за сутки до дедлайна.

— Пока! — с трудом сдерживая злость, ответил Николай и установился в закрывающуюся дверь. Начинало накатывать мрачное осознание, что вечер на работе будет долгим. Да, дома будет скандал, но супруге нужно еще много работать над драматическим мастерством, чтобы причиняемый урон хотя бы близко сравнился с искусством морального насилия Аркадия Степановича. Его немигающий взгляд, невыносимо вежливый и размеренный тон, доминирующая поза окутывали жутким холодом все внутренности и одновременно воспаляли мозг. Забыть такое было невозможно. «Суууу... щий гений! Наверняка дает мастер-классы за деньги», — нервно усмехнулся Николай и вышел пройтись из кабинета.

18:12 — Возвращался он уже по пустому пространству офиса. «Никто не хочет работать, все только деньги хотят получать, — с досадой подумал Николай, — целый день непонятно чем занимаются». И вновь не возникло даже намек на вопрос: а почему сотрудники позволяют себе так работать? Опасная идея. Одно неосторожное движение мысли, и выйдешь на себя как первопричину. Нет, лучше в этом направлении не думать. Не ровен час, уютный и понятный мир разрушится, и что тогда? Пусть лучше все идет как идет. В конце концов, даже унижительное чувство после разносов Аркадия Степановича вполне терпимо. Главное, считать себя добрым героем, которого вновь подставили нерадивые подчиненные.

Внезапно Николай вспомнил типичное совещание у генерального директора. Тот был мастером слова и поиска виновных. Некогда процветающей компанией он руководил уже три года, и, судя по отчетам, у начавшихся после его прихода спада и провалов всегда были строго объективные причины. Недоработки предшественников, активность конкурентов, действия государственных органов, плохие исполнители. За каждую неудачу обязательно назначался ответственный. Что характерно, ими никогда не становились руководители из ближнего круга генерального — только линейные исполнители. Как следствие, менеджмент в организации постепенно сменился политикой и налаживанием «личных отношений». Первой мыслью любого начальника стало не как сделать крутой проект, а как подстраховаться и спихнуть ответственность на других. Те, кто не хотел играть в подобные игры и пытались что-то изменить, быстро выгорали и уходили. Николай же, не желая стать «белой вороной», легко принял новые правила.

18:15 — Вернувшись в кабинет, он обнаружил одиноко лежавший на столе лист бумаги с коротким рукописным текстом. Сердце дрогнуло: он уже трижды видел такие раньше, и каждый раз они были написаны самыми ценными сотрудниками. Прочитав, руководитель тяжело рухнул в кресло. Да, это было заявление Ивана об уходе по собственному желанию. Перспективный сотрудник, на котором был завязан ряд сложных вопросов, внезапно решил уйти из компании. Впрочем, внезапно ли? Прорвавшийся из подсознания ответ Николай усилием воли отогнал от себя. Ситуация назревала давно,

и Иван многократно давал понять, что хочет даже не роста, а понимания, определенности и развития. Но Николай... Да что уж теперь. «Неблагодарные! Предатели! Уйти в самый трудный момент. Делаешь для них все возможное, а они сами не знают, чего хотят», — привычно развернул вонне болезненную мысль руководитель.

18:25 — Тягостные размышления прервала бодрая мелодия телефонного звонка. «Жена, точно! Я же обещал с утра, что закончу в семь, и в полвосьмого мы встретимся в ресторане...» Выбирать между женой и работой не хотелось, поэтому он убедил себя, что выбора не было. В конце концов, чувство долга и героизм идеально подходят, чтобы списать ошибки и снять ответственность за сложные решения. В организации, как правило, проблемы создают одни, а расплавляются другие, но в обычной жизни причина и следствие часто сходятся в одной точке.

До последнего момента Николай надеялся, что удастся найти компромисс с женой. Но нет. Анастасия все поняла уже по первым словам. «Привет, дорогая! А ты уже вышла?» — дальше можно было не продолжать. Чего-то подобного она ожидала, хотя до последнего момента и надеялась, что хоть в годовщину свадьбы муж сдержит обещание и уйдет с работы вовремя. Значит, план Б: свое внимание и эмоции она все равно получит! За следующие полчаса калейдоскопом слов пронеслась вся история их совместной жизни. Казалось, перечислить все ошибки Николая в столь малый отрезок времени невозможно, но жена справилась блестяще. Это было тем поразительней, что пять раз она бросала трубку, а муж покорно перезванивал.

Мало какой грешник кается так, как каялся Николай. Он клялся, что это в последний раз, что они завтра же пойдут в лучший ресторан, что он начнет новую жизнь... Но Анастасия прекрасно понимала, что это пустые слова. Она вышла замуж юной, плохо разбирающейся в людях девушкой, но теперь знала: изменения возможны, только если человек сам хочет их. Наверное, скандалами она инстинктивно пыталась создать ситуацию, в которой муж вынужденно захочет менять себя. Тщетно. Поэтому в последний год ссоры были уже просто для души и выплеска эмоций. Хотелось оттянуть тот самый момент, когда внутри окончательно вызреет кардинальное решение всех проблем в их отношениях.

Выговорившись и почувствовав опустошение, она просто положила трубку и отключила телефон. Вновь было сказано много обещаний, но так и не прозвучало, в чем муж видит причины проблем и какие шаги предпримет для их решения. А значит, все без толку. Дежавю. Интересно, он на работе так же себя ведет и управляет?

19:05 — Настрой на работу окончательно пропал, но задача осталась. «Пока вопрос не загорится, он не считается актуальным», — грустно вспомнил Николай присказку бывшего начальника. Мда... Явно не та мудрость, которую следовало впитывать.

Внезапно подумалось, что он неосознанно повторяет черты человека, под руководством которого работал. Часть привычек ему всегда не нравилась, но именно так он и поступал сейчас сам, возглавив отдел. Отчего так? Потому что других образцов в жизни не видел, а новых не сформировал? Продолжать эту цепочку размышлений не хотелось. Николай наконец ощутил в себе желание заняться тем, что у него отлично получалось — написать документ самостоятельно. Хорошо, что Аркадий Степанович не позвонил по отчету!

Уйдя в простую и понятную для себя работу, Николай вновь поймал состояние потока. Еще будучи рядовым специалистом, он писал лучшие в отделе документы, что и стало причиной его повышения. Став же руководителем, он просто продолжил то, что сделало его успешным. Добавились лишь походы на совещания и передача услышанных задач подчиненным. Тем не менее, только работая с документами, он чувствовал себя в своей тарелке.

21:10 — Отчет наконец был готов. Несмотря на улучшившееся настроение, голова уже не работала. На справку генеральному, которую перед уходом занес Андрей, сил уже не осталось, и Николай начал собираться домой. «Значит, придется прийти пораньше с утра и отработать ее. И не только ее, — уныло подумал он, вспомнив лежавший где-то в стопке бумаг проект для согласования с айтишниками и многое другое. — Ну что поделаешь?! Не мы такие — жизнь такая. Бывало и хуже, прорвемся!» Дома предстояло продолжение скандала с женой, и он попытался отвлечься, силясь вспомнить, на что ушло все рабочее время, и что, кроме отчета, он успел сделать. Увы, ответ так и не нашелся...

История дня № 2: профессиональный руководитель

Одна из интерпретаций квантовой механики гласит, что мы живем в мультивселенной и в каждом из множества миров есть различные версии нас. Поэтому представим себе альтернативную реальность, в которой Николай пошел другим, более технологичным путем. Ему также 32 года, он женат, воспитывает сына и уже три года работает в крупной компании начальником одного из отделов юридического департамента. Однако в отличие от героя первой истории этот Николай понял, что менеджмент — это самостоятельная профессия, и теперь его закулисье выглядит иначе...

Утро понедельника начиналось прекрасно: светило солнце, настроение было отличным. Николай все выходные провел с семьей на природе и чувствовал себя полным сил. Предстоящая неделя выглядела многообещающей и насыщенной событиями. Помимо прочего, сегодня у них с женой годовщина свадьбы, и они планировали вместе с сыном отметить праздник в хорошем аргентинском ресторане. Обняв родных, Николай вышел из дома и сел в машину.

В 19:30 они договорились встретиться у входа в ресторан и уже предвкушали приятный вечер с потрясающими стейками. Можно было назначить встречу и пораньше, но Николай не хотел рисковать: если возникнет форс-мажор, придется сдвигать встречу. Лучше учесть риск заранее и встретить вечер без спешки. Даже закончив работать в 18:00, он найдет, чем полезным занять себя.

8:50 — Зайдя в кабинет, Николай сделал себе кофе и уютно расположился в кресле. Уже три года, как он завел привычку начинать день с планирования. Это здорово придавало уверенности и спасало от большинства неожиданностей. В первый месяц руководства, когда обрушился поток поручений, он усвоил закономерность: незаписанная задача — забытая задача. С тех пор он всегда носил с собой ежедневник, фиксируя в нем все дела, которые нужно сделать: во сколько и с кем встретиться, какой документ и в какой интервал времени подготовить самому, что именно и в какой день проконтролировать у сотрудников. Обновив с утра «карту дня», оставалось только периодически с ней сверяться.

Первой задачей на день оказалось ежемесячное планирование. В конце каждого месяца он просматривал задачи на год, оценивал прогресс и намечал новые дела. Это здорово держало в тонусе и позволяло не терять фокус на главном. Если не ставить себе долгосрочных целей, то текучка заполнит все свободное время и будешь вечно топтаться на месте. Такое состояние красиво описал классик в «Евгении Онегине»:

Проснется за полдень, и снова
До утра жизнь его готова,
Однообразна и пестра.
И завтра то же, что вчера.

С удовольствием отметив, что большинство годовых задач выполняется в графике, Николай сделал запись на среду: «Найти и оплатить курсы по переговорам (начать проходить до конца месяца)». Последние месяцы выдались напряженными, поэтому саморазвитие пришлось дважды переносить. Наконец-то график пришел в норму, и он может выделить достаточно времени. Николай был недоволен тем, что он часто не мог «продать» задачу коллегам и подчиненным и был вынужден прибегать к давлению. Что-то он не понимает или делает не так — нужно разобраться.

Закончив с глобальным, руководитель перешел к планам на день: до 10:00 нужно было перечитать и отдать директору департамента отчет к управляющему комитету; в 10:00 совещание у замдиректора по экономике и финансам; до 12:00 аналитик отдела Андрей должен представить проект справки для генерального, которую нужно отдать послезавтра; на 15:10 он назначил встречу с подчиненным Алексеем по претензии от партнеров, а в 16:00 — совещание с отделом по накопившимся организационным вопросам. Отлично, осталось только посмотреть документы, лежавшие стопкой на столе. Отчет к управляющему комитету он сразу положил перед глазами, а наверх стопки переместил проект регламента, срок по которому — завтра. Позицию по нему они согласовали с руководителем айтишников, но нужно было еще раз осмыслить и поставить визу. Остальные папки

он отсортировал так, чтобы в первую очередь отработать те, которые требовали наибольшей концентрации.

9:15 — Закончив планирование, Николай взял в руки телефон, чтобы убедиться, что ничего срочного не произошло и можно работать по плану. В мессенджере ждало сообщение от младшего юриста Ивана, просившего встречу по личному вопросу. «Доброе утро, Иван! Заходите сегодня в 14:30, все обсудим. Ок?» — написал Николай. «Ок», — пришел через минуту ответ, и руководитель занес встречу в ежедневник.

Он уже давно предложил сотрудникам уважать время друг друга и не отвлекать от работы, когда захочется. Отдел занимался интеллектуальной, а значит, требующей концентрации работой: постоянные переключения не только удлинляли рабочий день, но и увеличивали вероятность ошибок. Если вопрос предполагает короткий ответ, то получить его можно и через мессенджер. И не сразу, а когда коллеге будет удобно ответить. Под важную проблему нужно выделить достаточно времени — соответственно, предложить встречу можно и в переписке. Если же вопрос неважный, то, скорее всего, сотрудник попытается перебросить решение и свою работу обратно на руководителя — это недопустимо. Хотя в последнем случае, возможно, все-таки потребуется встреча, чтобы разъяснить подчиненному зону его ответственности и придать мотивирующий импульс к соблюдению правил.

Личный заход без предупреждения предполагался, только если проблема требовала срочного решения. Срочными считались те ситуации, последствия которых проявятся в течение одного дня. Число таких редко превосходит число пальцев на одной руке. В качестве эксперимента они с отделом даже провели мозговой штурм, попытались вспомнить, сколько их было за последний месяц. Вспомнили только две: когда сотрудник накануне судебного заседания выявил ошибку в ранее подготовленной позиции и когда другой департамент внезапно перенес время совещания и потребовалось экстренно согласовать позицию. Все остальное, в том числе отчеты о выполненных задачах, можно направить через мессенджер или доложить на очередной встрече. Возможно, некоторым сотрудникам и нравится информировать руководителя лично и немедленно, но эффективность такого подхода стремится к нулю.