

# ДЛЯ КОГО ЭТА КНИГА?

1. Для **собственников и топ-менеджеров малого и среднего бизнеса, руководителей отделов** — тех, кто недоволен результатами, качеством или эффективностью работы подчиненных и хотел бы увидеть конкретные примеры, простые инструкции по решению типовых управленческих проблем и ситуаций.

Если же вы скорее довольны тем, «как работают ваши подчиненные», но видите потенциал для улучшения их работы — найдете в историях полезные для себя управленческие приемы, решения, рекомендации. Я насчитал их в книге значительно более 50 штук.

На страницах книги вы узнаете, как руководителю:

- составить пошаговую инструкцию для сотрудников, чтобы они перестали «ходить по граблям» и совершать болезненные ошибки;
- делегировать работу подчиненным, чтобы вместо «просиживания штанов» и «перекалывания ответственности друг на друга» люди проявляли инициативу и самостоятельно работали на результат;
- реагировать на нарушения сотрудниками правил и договоренностей, чтобы избавиться от «ручного контроля за каждым чихом».

И многое другое. Просто посмотрите оглавление — названия историй говорят сами за себя.

2. Для **руководителей подразделений и отделов**, которые мало знакомы с системным подходом в управлении, но обогащают свой опыт новыми приемами и техниками. Для тех, кто желает добиться больших результатов, заинтересован в профессиональном и карьерном росте.

3. Для **руководителей-экспертов**, которые хорошо ориентируются в системном управлении и применяют его на практике. Чужой опыт в виде историй поможет взглянуть на типовые «управленческие проблемы» под иным углом, найти новые решения или доработать уже используемые.

4. Для **добросовестного специалиста**, который претендует сейчас или целился в будущем на должность руководителя. Многие решения из этой книги не используют те, кто годами занимает управленческие должности. У вас есть хороший шанс выиграть конкуренцию с ними. Освойте хотя бы несколько приемов, и ваши перспективы занять руководящую должность сильно вырастут — вы будете бесценной находкой для топ-менеджеров. Это же касается руководителей среднего звена, которые рассчитывают стать директорами.

5. Если же вы считаете себя «зубром в управлении», в вашем бизнесе (подразделении) нет проблем и/или «точек роста», а внутренний голос постоянно твердит «у нас все прекрасно и не может быть лучше», — подарите эту книгу своим знакомым руководителям! ☺

## Какую пользу можно извлечь из книги и как это сделать?

**1. Улучшить собственные навыки** в области системного управления. Прочтите управленческие истории. Выполните короткие задания. Для этого нет надобности в специальных знаниях — все написано простым языком и в виде пошаговых алгоритмов действий. Адаптируйте для своей компании/подразделения и начните использовать на практике.

**2. Обучить и оценить руководителей, которые вам подчиняются.** Попросите их во время изучения книги письменно выполнить все задания — в электронном документе. Такая работа станет для менеджеров отличным управленческим практикумом, а для вас — материалом для оценки их знаний, навыков и возможностей развития.

**3. План действий по внедрению системного управления** в компании/подразделении. Выберите истории и решения к ним, которые наиболее актуальны для вашей компании/подразделения. Составьте на их основе стартовый план действий.

### **4. Материал для внутреннего тренинга руководителей.**

Выберите несколько историй и попросите каждого участника:

- вспомнить аналогичные истории из личной практики;

- подготовить предложение, «какой стандарт и договоренности помогут разрешить проблемы и не допустить их возникновения в будущем»;
- сформулировать ключевые тезисы стандарта.

Обсудите результат в группе ключевых сотрудников и вместе сформируйте единые правила для компании. Люди будут не только вовлечены в разработку правил, но и получают понимание, как применять системное управление на практике.

**5. Образец для ценностей компании и программы обучения** руководителей и сотрудников в формате реальных управленческих историй (кейсов). По аналогии напишите свои истории. Ваши сотрудники «проживут» их, поймут, как те или иные правила связаны с реальностью и опытом компании, а значит, будут более активно нацелены на выполнение регламентов и стандартов без принуждения. Когда перечень ошибок заранее известен широкому кругу лиц, согласитесь, некомфортно их повторять?

**6. Подарок партнерам или своим знакомым руководителям.** Сделайте сотрудничество, взаимодействие и общение более комфортным. Кто владеет основами системного управления — соблюдает договоренности. Согласитесь, с такими людьми работать приятнее.

# ВВЕДЕНИЕ, ИЛИ ЧТО ПОТРЕБУЕТСЯ ДЛЯ ВНЕДРЕНИЯ РЕКОМЕНДАЦИЙ ИЗ КНИГИ НА ПРАКТИКЕ И ИЗВЛЕЧЕНИЯ МАКСИМАЛЬНОЙ ПОЛЬЗЫ

Концепция книги и как с ней работать — почему именно в виде коротких историй и примеров, а не «учебника по менеджменту»?

Перед вами сборник проблем, решений, рекомендаций и кейсов, рассмотренных с позиции **системного подхода к управлению**. С ними повседневно сталкиваются собственники, топ-менеджеры и руководители. Обобщенно я называю их историями.

Откуда я их взял? Мой личный опыт управления людьми — 18 лет (совершеннолетие пройдено! 😊) на разных руководящих должностях и в разных компаниях. Девять лет я консультирую собственников и топ-менеджеров по внедрению системного управления и за это время работал более чем с 240 компаниями.

Каждая история — это реальная ситуация, которую «прожил с болью» лично я в повседневной работе как руководитель и/или мои клиенты — со своими подчиненными.

В книге нет «универсального пошагового алгоритма для построения системного бизнеса», нет «комплекта шаблонов регламентов для сотрудников на все случаи жизни» (впрочем, образцы документов вы сможете получить, но об этом в свое время). У книги другая цель — показать применение системного подхода к управлению на практике, в конкретных ситуациях.

Собственники и топ-менеджеры — занятые люди. Многим некогда читать «талмуды». Моя книга для тех руководителей, кто не может или не готов выделить большое количество времени на внедрение системного управления, а хотел бы идти маленькими шагами в форме практических микродействий.



Книга состоит из 50 историй-кейсов. Каждая представляет собой обучающий мини-модуль из пяти логических блоков:

1. **История в формате управленческой ситуации**, проблемы или бизнес-задачи, которая произошла с конкретным руководителем (все имена, само собой, изменены). В истории я целенаправленно подсвечиваю типовые ходы руководителей, совершаемые в рамках «повседневного» (интуитивного) управления, а также порождаемые ими риски и проблемы. У каждой истории есть продолжение: ее решение руководителем с точки зрения системного управления + итоговый результат. Речь идет о реальных историях, поэтому далеко не у всех хеппи-энд.
2. **Блок «Тренировка управленческой мышцы»**. Поможет адаптировать ситуацию в форме истории-кейса к реалиям собственной компании/подразделения. Содержит список вопросов для проработки и развития управленческих навыков.
3. **Блок «Системный подход к управлению»**. Здесь вы найдете принципы и краткие пошаговые алгоритмы разрешения ситуации из истории-кейса с точки зрения системного управления. Опираясь на них, вы сможете решить не только идентичную управленческую задачу в своей компании (подразделении), но и целый пласт родственных проблем.
4. **Блок «Моя личная история»**. Я делюсь своим опытом столкновения с аналогичной проблемой, который содержит немало провалов и ошибок.

И стараюсь замечать ошибки, анализировать причины, исправлять. Не всегда получается, но недаром говорят: «*Увидеть проблему — на 50 % ее решить*». Да, опыт на ошибках самый болезненный, но и самый ценный — надолго запоминается. Нет смысла бояться ошибок, они неизбежны. Важно находить силы их признать, приложить требуемое усилие по изменению своего поведения, изучению нового и формированию дополнительных навыков. Чтобы получить что-то новое, необходимо начать что-то делать по-новому. Другая формула мне неизвестна.

5. **Блок «Анализ текущей ситуации и план действий».** Поможет запланировать конкретные шаги по внедрению системного подхода к управлению в компании/подразделении на основе проработанной истории-кейса. Не только заполняйте сами, но и подарите экземпляр книги подчиненному. Его зафиксированные планы о многом расскажут.

Два слова об общей схеме работы с книгой. Тем, у кого бумажная версия, будет удобно делать пометки «не отходя от кассы» (после каждой истории есть специальная мини-таблица). Если же вы — приверженец работы с электронными документами, я подготовил для вас специальный шаблон таблицы в формате Excel и Google-таблиц.

В шаблоне для каждой из 50 историй созданы удобные разделы, чтобы вы могли зафиксировать идеи и проблемы, составить на их основе план действий. Сбор информации в едином месте — это тоже системный подход. Так легче расставлять приоритеты, последовательно реализовывать планы на практике.

Чтобы получить таблицу, напишите мне через социальные сети (их просто найти, достаточно ввести в «Яндексе» запрос «*Евгений Севастьянов системное управление*» — и вуаля) или на почту [tab@50stories.ru](mailto:tab@50stories.ru) (ответ по почте придет быстрее).

Не правда ли, интересно посмотреть, как поработают с книгой подчиненные вам руководители и коллеги на аналогичном уровне управления? Коллегам предложите сравнить результаты, а подчиненным дайте официальное задание изучить книгу и по итогам отправить заполненную таблицу (формат соревнования тоже уместен: у кого более ценные идеи и планы — получает премию).

В рамках управления ожиданиями предупредите о том, что «профанация» и «формальный подход» к выполнению задания незавидным образом

охарактеризуют реальное отношение к работе и профессиональному развитию. Принцип «за разницей в действиях стоит разница в компетенциях, целях и ценностях» поможет увидеть расхождения между «устными заверениями» и действительными намерениями и возможностями человека.

Попутно решается задача проведения аудита. Вы узнаете много интересного! Только не ругайте за правду, а зафиксируйте полученную информацию в качестве отправной точки роста. А вот если человек не начнет исправлять выявленные проблемы, тут уже стоит поругать «от души».

В каком количестве и порядке рекомендуется читать истории? Если вы будете просматривать по два-три кейса из книги в неделю и выполнять прилагающиеся к ним упражнения применительно к своей компании/подразделению, подчиненным, ситуациям — уверен, в аналогичных случаях у вас появится способность действовать с позиции системного управления «на автомате».

Не забывайте проверять составленные планы по чек-листу, который прилагается в конце книги (раздел «Заключение»). После прочтения всей книги, если есть желание, пройдите итоговый тест на «готовность к системному управлению». Как получить на него ссылку, сказано там же, в «Заключении».

А там и сотрудники «подтянутся». Вначале адаптируются под создаваемую вами среду, затем системный подход станет частью корпоративной культуры — когда люди руководствуются принципами не «потому что так принято», а «потому что так привыкли». Как чистить зубы каждый день.

В целях тренировки вы можете читать кейсы подряд или записать в ежедневник задачу, например: «По вторникам и четвергам открывать случайную страницу книги и разбирать посланную “богом менеджмента” ситуацию».

## А где научное определение системного управления?!

Возможно, у кого-то возникнет вопрос: «Стоп! А где научное определение системного управления?! Где доказательства его эффективности?! Где?..»

Сначала я написал восемь страниц теоретических выкладок о том, «что такое системное управление» и «как оно полезно-замечательно». Потом вспомнил,

что эта книга про практику, и безжалостно сжал все в пару абзацев (они перед вами). Получилось как «дважды два = четыре пункта».

Суть системного подхода к управлению:

1. Найти эффективный способ выполнения поставленной задачи. Протестировать на практике его работоспособность. Учесть влияние данного способа на конечный результат и все остальное — существующие правила, сотрудников, руководителей, собственников, корпоративные ценности, коммуникации, оргструктуру, функции подразделений, отношения и т. д.
2. Зафиксировать способ в письменном виде (чек-лист, схема, алгоритм, регламент, принципы, видеоурок и т. д.).
3. Провести обучение сотрудников.
4. Внедрить способ выполнения работы в качестве стандарта и постоянно его совершенствовать — собирать лучшие идеи и практики. На их основе развивать и дорабатывать стандарт.

Для начала этой информации про системное управление достаточно. Остальное — на примерах, по ходу чтения. Каждый сам сможет решить, насколько системный подход к управлению эффективен для него.

## Как внедрить на практике полученные из книги знания, чтобы ни вам, ни сотрудникам «не захлебнуться» в новых правилах и действиях?

После прочтения историй-кейсов вы можете захотеть внедрить полученные знания на практике «как можно скорее» и «сразу и везде». Не торопитесь воздействовать на всех людей в коллективе и решать все проблемы в одночасье — так их (проблемы) можно лишь приумножить! Вместо того чтобы «хвататься за все», выберите «узкий участок» и делайте небольшие шаги там.

Проиллюстрирую на примере «как внедряется система регламентов» (регламент — инструкция в письменном виде по выполнению работы). Сначала выберите **нескольких сотрудников**, которые должны использовать регламенты в работе. Убедитесь в явной положительной тенденции не только в соблюдении регламентов, но и в качестве результатов труда. Лишь затем подключайте дополнительных людей.

«Узким участком» будет конкретный процесс (повторяющаяся задача), а не все обязанности сотрудника. Внедрили регламент по приему заявок от клиентов, люди по нему реально работают и заявки перестали теряться? Только после этого беритесь за регламент по составлению коммерческих предложений!

**Небольшие шаги** — описание не всего процесса «приема заявок от клиентов» сразу, а наиболее критичной его части на данный момент, где возникают проблемы и потери. Можно начать с раздела регламента «как и когда проверять пропущенные телефонные звонки и электронную почту», если некоторые клиенты не могут дозвониться и своевременно получить ответы на свои письма. Убедитесь, что составленная часть инструкции выполняется, помогает достигать результата — своевременной и качественной обработки заявок клиентов. Только после этого переходите к разработке и внедрению новых разделов регламента.

## «Семь раз отмерь, один раз отрежь», или Важность адаптации предлагаемых решений к текущей ситуации в компании и вашему опыту

На всякий случай предостерегаю от «бездумного» использования прочитанного и его восприятия на уровне истины в последней инстанции. Здесь вам как раз пригодятся наработанный управленческий опыт и интуиция!

С их помощью решайте, насколько предлагаемый вариант действий уместен в ваших обстоятельствах и как его адаптировать с учетом ситуации в компании, личных и профессиональных качеств ваших подчиненных и коллег, существующей корпоративной культуры.

Со своей стороны я подготовил принципы-ориентиры во «Введении» и в истории-увертюре. Познакомьтесь с ними, прежде чем переходить к работе с 50 историями.

## Моя биография — 18 лет управленческого опыта

В каждой истории есть специальный блок, в котором я делюсь личным опытом, рассказываю о своих провалах и ошибках в управлении. Думаю,

читателю будет интересно посмотреть, к какому из периодов моей трудовой деятельности на ниве управления этот «сын ошибок трудных» относится.

Скептики тоже не забыты! Им важно удостовериться, что автор книги имеет реальную управленческую практику. Впрочем, убежден, истории и предлагаемые управленческие решения поведают об этом лучше любых анонсов. Мои управленческие года — мое богатство:

- 1999–2004 — учеба в МГУ, факультет ВМК (вычислительной математики и кибернетики), кафедра «Автоматизация систем вычислительных комплексов». Учебу в опыт не включаю. Ее упоминание проливает свет на то, как были заложены основы моего системного мышления;
- 2002–2004 — руководство филиалом некоммерческой организации;
- (лето) 2004 — (лето) 2006 — служба офицером в армии (этот управленческий опыт особенно мне дорог!);
- (осень) 2006 — (осень) 2008 — руководитель отдела в строительной компании;
- (весна) 2009 — 2019 — собственник и генеральный директор интернет-агентства;
- 2012 и по настоящее время — управленческий консалтинг по системному управлению (регулярному менеджменту), участие в качестве партнера в других бизнес-проектах.

**Для тех, кого беспокоит вопрос: «Наша компания из особенной отрасли/сферы — будет ли актуален для нас опыт, описанный в книге?»**

В книге приводятся примеры из отраслей/сфер услуг B2B и B2C, производства, IT-компаний, строительства; сетей магазинов, ресторанов и торговых точек; оптовой продажи, поставок оборудования и других.

Я специально собрал истории из разных отраслей, и вот для чего:

- Чтобы вы могли найти то, что близко вашей деятельности: «более родные» примеры помогают адаптировать предлагаемые решения к особенностям компании/подразделения.
- Если вы знаете практики из своей отрасли «вдоль и поперек» — примеры из других сфер деятельности помогут «освежить картинку», вырваться за рамки «отраслевых традиций».

- Вы сможете убедиться, что для разных отраслей проблемы, которые возникают у руководителей и сотрудников, а также подходы к их решению похожи как две капли воды.

Каждый второй руководитель на просьбу рассказать о своей компании или о подразделении отвечает: «У нас особенная компания / отрасль / ситуация / рынок / клиенты!». Когда управленец так думает, он одновременно прав и не прав.

Прав в том, что не бывает двух одинаковых компаний и подразделений даже в одной сфере деятельности. У каждого свои:

- корпоративная культура;
- личные и профессиональные качества собственников, топ-менеджеров, руководителей и ключевых сотрудников;
- масштаб деятельности;
- принципы управления;
- текущая ситуация, сегменты клиентов и т. д.

Смотришь на две компании, предоставляющие бухгалтерские услуги, или на два завода по производству одинаковой продукции и думаешь: «Точно созданы на разных планетах!» Такая же картина будет, если сравнить попарно отделы: маркетинга, продаж, производства, логистики, службы HR и т. д.

Если так, в чем руководитель не прав, считая свою ситуацию уникальной? В том, что он закрывает себе дорогу к изучению и освоению общих подходов к решению управленческих задач — принципов и приемов для организации работы сотрудников.

Разрешение любой управленческой ситуации состоит из двух частей: стандартный алгоритм (последовательность) действий плюс его адаптация к конкретным обстоятельствам. Тот, кто отрицает эту формулу, вынужден постоянно «изобретать управленческий велосипед».

Профессиональный руководитель собирает лучшие практики-алгоритмы из разных источников и сфер деятельности, адаптируя их под собственную компанию, подразделение. Если вариться только в собственном соку, едва ли удастся двигаться в направлении развития.

Прочитав книгу, вы убедитесь, что принципы системного управления не зависят от отрасли. Поэтому сразу предупреждаю: отговорка «мы не можем использовать опыт, так как у нас другая отрасль и специфика» не принимается! 😊

## Если в истории фигурирует собственник компании, как это относится к руководителям среднего звена? На какую дополнительную роль стоит обратить внимание руководителям?

Не торопитесь снисходительно смотреть на собственников, допускающих ошибки. Во-первых, владельцев бизнеса много в историях, так как в проектах внедрения системного управления я взаимодействую по большей части с ними. Во-вторых, они фигурируют в большинстве случаев в роли одного из топ-менеджеров, где их обязанности ничем не отличаются от наемного руководителя.

Поэтому управленческие проблемы, вызовы и ситуации в той же мере относятся ко всем руководителям: читайте и мысленно **представляйте на месте собственников себя, а вместо компании в целом — свое подразделение.**

К тому же каждый из нас регулярно выступает в роли не только руководителя, но и подчиненного. Например, генеральный директор, который согласовывает платежи свыше 2 миллионов, принимает окончательное решение, платить или нет. Несмотря на «генеральские погоны», он играет роль подчиненного на узком этапе «согласование платежей» — должен в заранее отведенный срок сообщить инициатору оплаты о принятом решении или о переносе даты.

Поэтому, читая истории, независимо от текущей занимаемой должности, **«примеряйте» роль подчиненного** и на себя — задавайте вопросы: *«А как я себя веду в роли подчиненного? Не подпадают ли мои действия под описанный случай? Комфортно ли руководителю со мной работать? Каких действий он ожидает от меня?»*

Поступив таким образом, вы получите от книги двойную пользу. Ведь руководитель всегда показывает пример сотрудникам, в том числе, как играть роль подчиненного. *«Не сможет командовать тот, кто не умеет подчиняться»*, — гласит народная мудрость.

Лайфхак для сотрудников, которые хотели бы стать управленцами. Изучая истории, примеряйте на себя роль руководителя. Уверен, найдутся задачи и проекты, в которых вы де-факто выполняете управленческую функцию (подробнее читайте в истории № 26). Задавайте себе вопросы: *«Как я управ-*

*ляю своими “подчиненными” на этих локальных участках? Каких действий и поведения я ожидаю от них?»*

Подход «различать и примерять роли» разовьет один из важнейших навыков (обязателен для руководителей) — «умение поставить себя на место другого человека».

## Борьба или сотрудничество: что выбрать для построения профессиональных отношений между руководителем и подчиненным?

Так повелось, что отношения руководителя и подчиненного в нашей культуре скорее воспринимаются как борьба. Немудрено, что в этом случае большинство энергии тратится не на созидание, а на противостояние. Отсюда и низкая эффективность труда, невысокое качество услуг и продукции, снижение прибыльности бизнеса.

Чтобы компания/подразделение были успешны в долгосрочной перспективе, руководитель и подчиненный должны быть командой, участники которой вместе работают над решением задач и достижением целей. Если это не так, точно есть потенциал для взаимного профессионального роста! Уверен, системный подход к управлению — фундамент, на котором строится успешное и взаимовыгодное сотрудничество руководителя и подчиненных.

Хороший подчиненный помогает руководителю достигать целей подразделения и компании, налаживать взаимодействие. Он не ждет, что руководитель все сделает сам, то есть сотрудничает, а не борется. Быть таким выгодно. Ведь именно тех, кто помогает, руководитель «поднимает вверх по карьерной лестнице», когда растет сам.

Если у вас нет желания помогать руководителю, а есть желание противостоять — подумайте, вероятно, вы работаете не в той компании и не у того руководителя. А может, дело в вашем отношении к работе? Пробовали ли вы помогать руководителю, прежде чем «поставить на нем крест»?

Руководитель отвечает не только за свою деятельность, но и за работу всех подчиненных, а также конечный суммарный результат. Поэтому при возникновении отклонений в работе сотрудников он обязан бороться. Но не «против», а «за» сотрудника, — чтобы человек стал более профессиональным,

внимательным, точным и старательным в действиях, занимался профессиональным развитием.

Нередки ситуации, когда «борьба за человека» — единственная возможность для руководителя проложить путь к сотрудничеству при взаимодействии с подчиненным. Помните об уважительном отношении к людям, независимо от должности, и стремитесь к «экологичности» в действиях.

## В чем разница между борьбой «за» и «против» человека? Как руководителю не скатиться к темной стороне силы?

**Бороться за человека** — обязанность руководителя, до тех пор пока этого требует ситуация и сотрудник работает в его подчинении. Но в чем суть этой борьбы? Из-за слов «за человека» может сложиться впечатление, что нужно щедро раздавать поощрения и бонусы, всегда идти навстречу и терпимо относиться к нарушениям правил и некачественно выполненной работе. Увы, общество устроено по-другому.

Если вы постоянно даете отгулы без последующих отработок, а сотрудник все более халатно относится к своим задачам, станет ли он профессионалом? Если вы не реагируете на плохо сделанную работу, станет ли сотрудник более точен и старателен в своих действиях? Если вы не внедряете в рабочий процесс новые идеи и технологии, будет ли сотрудник развиваться профессионально? Улучшатся ли глобальные перспективы такого человека в жизни?

Многие руководители наносят вред своим подчиненным, пытаясь уклониться от «борьбы за человека» (слишком добродушны, не хотят думать и напрягаться, не обладают достаточными навыками для ее ведения). Но еще хуже, если руководитель «проигрывает борьбу за самого себя» и становится человеком, «которому ничего не надо, лишь бы все было по-старому». Сможет ли такой бороться за подчиненных?

Среди тех, кто не умеет бороться «за», есть руководители, которые целенаправленно прибегают к борьбе «против» сотрудников, пытаются с ее помощью достигнуть задач, поставленных перед компанией и подразделением. Чтобы добиться целей, они унижают подчиненных, подставляют, манипулируют, нанимают новичков с последующим автоувольнением без выплаты зарплаты; «отжимают все до копейки», когда человек находится в безвыходной ситуации.

Проблема в том, что такими методами требуемый результат может быть получен лишь в краткосрочном периоде. А в долгосрочной перспективе ждет незавидный конец — репутация на рынке труда, которая отпугивает профессионалов и знающих себе цену людей; невозможность без командной работы обогнать конкурентов в производительности и эффективности труда.

Если вы обнаружили в «нарисованном портрете» собственные типичные действия, знайте: я отрицательно отношусь к такому управленческому стилю. Но готов побороться «за вас лично» с помощью этой книги. Необходимость в борьбе «против» человека у вас отпадет, если научитесь бороться «за». Буду оптимистом!

Все имеет свой предел, и возникает резонный вопрос: нужно ли бороться за конкретного сотрудника до бесконечности? Если борьба «за» человека заходит в тупик, руководитель обязан выполнить два действия:

1. Заняться ростом собственных управленческих навыков (кто не умеет бороться «за» человека, может работать лишь с избранными — самомотивирующимися сотрудниками; много ли таких удастся найти на рынке труда?).
2. Расстаться с человеком, поскольку дальнейшее взаимодействие бесперспективно и для вас, и для него (только если вы как руководитель перепробовали в борьбе «за» весь арсенал, кроме клинических случаев, где бессмысленность «пробовать все» очевидна: «гордый всезнайка» из истории № 12, матерый антилидер из истории № 4).

Когда будете читать истории и составлять планы действий, пожалуйста, оценивайте: вы боретесь «за» человека или «против» него?

## Для чего руководителю различать «борьбу» и «сотрудничество»?

Различайте ситуации, когда «борются против вас» и «сотрудничают с вами». Если против вас ведется борьба, — бесхитростные попытки сотрудничать скорее всего лишь разогреют аппетит второй стороны. Так, если подчиненный саботирует ваши распоряжения, едва ли удастся решить проблему «лекцией о важности соблюдения правил».

Поэтому, прежде чем самому переходить к сотрудничеству, добейтесь, чтобы ваш партнер был готов сделать встречный шаг. Сдвинуть его в нужном

направлении поможет принцип, сформулированный древнекитайским стратегом Сунь-цзы: «Удерживай вредом, а двигай выгодой».

Вначале уточните «выгоду». Что под ней понимаете вы и что ваш подчиненный? Возможно, он занимается саботажем из-за того, что результаты его работы регулярно отправляются вашими «мудрыми» решениями в «мусорную корзину». Но вы же тоже, как руководитель, не заинтересованы в чрезмерной затрате ресурсов?

Видите, в этом примере выгода совпадает, хоть ее достижение и обусловлено разными мотивами. Когда определена общая выгода — появляется поле для сотрудничества! Сотрудничеством здесь будет совместная проработка технологии «как выполнять задачи с требуемым качеством и результатом с первого раза» — обсудите варианты решения, вместе разработайте чек-лист и регламент, проведите эксперимент.

Если же выгодой сотрудника будет «нанесение ущерба руководителю» или «получать вознаграждение, не отвечая за результат», то вряд ли вы найдете здесь потенциал для сотрудничества. В этом случае убедитесь, что вторая сторона заинтересована в сотрудничестве с вами в принципе — ее устраивают условия работы и вознаграждение. Если взаимного интереса в сотрудничестве нет, то зачем продолжать совместную работу?

Но что делать руководителю, если условия работника устраивают, ценности кардинально не различаются, но негативные действия сохраняются? Чтобы удержать подчиненного от начала или продолжения борьбы за свою «разрушающую выгоду», задействуйте свой управленческий арсенал «принуждения к миру» — это и есть та самая борьба «за» человека. Цель книги — доукомплектовать ваш арсенал управленческих приемов и подходов для такой «борьбы за».

## О жесткости и колкости некоторых формулировок в книге, или Что страшнее совершённых ошибок и проступков?

Некоторыми читателями слова и характеристики в адрес сотрудников на страницах книги могут восприниматься жесткими и колкими. Вероятно, вам даже покажется, что руководители позиционируются мною как более знающие, понимающие, нацеленные на полезную и качественную работу, нежели их подчиненные. Это не так.

Во-первых, «не бывает плохих сотрудников, бывает неподходящая работа и компания». Во-вторых, каждый руководитель заслуживает своих подчиненных — насколько профессионально мы управляем, так люди в большинстве случаев и работают. В-третьих, ленивые, бестолковые, интриганы, не знающие, как делать правильно, требующие постоянного контроля, незэтичные встречаются среди всех — и рядовых сотрудников, и руководителей, и топ-менеджеров, и собственников. Все мы — люди, независимо от должностей, поэтому имеем недостатки, допускаем ошибки и совершаем проступки.

Страшны не найденные недостатки, ошибки и проступки, а отсутствие действий: по устранению их причин, собственному профессиональному и личностному развитию. Именно здесь для меня проходит водораздел между людьми, а не в том, кто какую должность занимает или какой объем денег зарабатывает.

Уверен, истории-кейсы из книги, демонстрируя и обучая системному подходу к управлению, помогут вам не только совершать меньше ошибок, но и устранять причины их возникновения.

Известный древнекитайский философ Лао-цзы писал: *«Даже путь в тысячу ли начинается с первого шага»*. Рад вас видеть на пути развития собственных управленческих компетенций и навыков!



## История № 24

### Станут ли родственные (дружеские) отношения камнем преткновения при совместной работе в компании, или Как выстроить конструктивное взаимодействие с родственниками и друзьями

Иван, генеральный директор оптово-розничной компании с момента основания бизнеса, более семи лет работал вместе с женой Мариной. Когда рынок рос, компания развивалась.

Спустя время конкуренция усилилась. А жена, ответственная за продажи, перестала справляться и развивать навыки. На просьбы Ивана изменить подход к работе Марина нервно реагировала в стиле: *«И так все нормально»*, *«Я не собираюсь ничего менять»*, *«Не лезь не в свое дело»*. Работа стала крайне негативно сказываться на семейных отношениях.

Давайте порассуждаем. Если у меня, руководителя, работают подчиненные — родственники или хорошие знакомые, я, конечно, буду сокрушаться из-за демонстрации ими внеролевого поведения.

Когда родственники или друзья приходят ко мне в кабинет обсуждать рабочие вопросы, они часто общаются из роли родственника/друга, а не сотрудника:

- спрашивают детали, о которых им знать не положено;
  - высказывают мнения, о которых я как руководитель их не спрашиваю;
  - позволяют себе обижаться на обратную связь от меня;
  - отказываются от одной части задач, а другую выполняют спустя рукава;
- и т. д. и т. п.

Праведный гнев захлестывает меня: как они не понимают, что на работе мы в ролях «руководитель» — «подчиненный», а родственники — только

за пределами фирмы?! В этот момент уместно вспомнить, что взаимодополняющие роли возникают и в том случае, если я правильно исполняю свою роль. И если я буду точно играть роль руководителя, без вкраплений родственных отношений, второй стороне ничего не останется, кроме как подстроиться и начать играть роль подчиненного. Мне даже не придется ничего доказывать!



Если же я как руководитель позволяю по отношению к подчиненному-родственнику повышенный тон, не свойственные мне раздражение и обесценивающие реплики, ограничиваю право высказаться по сфере его ответственности, прошу работать сверхурочно — я сам задаю родственнику/другу колею внеролевого общения. Ведь с другими подчиненными я так действовать не буду, они разбегутся!

В итоге получается, что я — первый, кто использует роль родственника для злоупотреблений. Стоит ли удивляться, получая в ответ то же самое?

Поэтому лучший способ для руководителя зафиксировать роли взаимодействия с родственниками — самому научиться качественно различать роли «руководитель» и «родственник», взаимодействовать по рабочим вопросам, как положено руководителю.

Заранее мягко объясните второй стороне, что необходимо разделять работу и родственные отношения — рекомендую вести такой разговор в ролях родственников. И сразу договоритесь: *«Если не удастся совмещать, давай работать в разных компаниях».*

Здесь предлагаю вспомнить одну из ценностей Таллинской школы менеджеров В. К. Тарасова: «*Делай не потому что, а для того чтобы*». Цель трудоустроить родственника или друга — помочь ему, упрочить отношения. Но если совместная работа разрушает отношения (брак разваливается, дружба превращается во вражду и т. д.), значит, совместная работа наносит ущерб вам обоим, а не помогает.

Цель деятельности компании — прибыль, минимизация издержек и рост результативности за счет эффективной командной работы менеджмента и специалистов. А если вместо сотрудничества — разлад и негатив, издержки растут, траты ресурсов для получения прибыли раздуваются. Если смешение ролей родственником приводит к деградации его профессиональных навыков и нежеланию достигать новых результатов... значит, совместная работа и здесь наносит ущерб, а не помогает.

Вероятно, вы можете выбрать иной способ достижения цели.



### ТРЕНИРОВКА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫШЦЫ

1. Как вы сейчас оцениваете отношения с родственниками, работающими под вашим руководством или вышестоящими руководителями?
2. Когда вы работаете с родственниками и знакомыми, удается ли вам и им разделять роли?
3. Насколько точно вы играете роль руководителя/подчиненного?
4. Что вы можете сделать для улучшения отношений и более четкого разделения ролей?



### СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ

Для успешной совместной работы с родственниками, друзьями и знакомыми необходимо разделять эти роли и рабочие роли «руководитель — подчиненный». Ибо что дозволено родственнику — не дозволено подчиненному. И наоборот. Смешение ролей приводит к конфликтам, обидам и обманутым ожиданиям.

Способностью разделять роли обладают не все, она зависит от личностно-психологических особенностей человека. Если вы понимаете, что у вас не получается, выбор невелик — тренируйтесь либо расставайтесь.

Есть и третий вариант: вы не разделяете роли, но это благотворно влияет на отношения и бизнес в целом. Тогда радуйтесь! ☺



## МОЯ ЛИЧНАЯ ИСТОРИЯ

Строительная компания в Санкт-Петербурге, где я работал сначала инженером, а потом руководителем отдела, принадлежала моему отцу и нескольким партнерам.

Когда мы обсуждали старт совместной работы, рассчитывали на продуктивное сотрудничество. Я уверен, что финансовую пользу по итогам получили обе стороны.

Но стоимость этого была неожиданно высока, и измерялась она не в деньгах, а в значительно более дорогих единицах — отношениях. За три года совместной работы наши отношения так испортились, что не было особого желания встречаться с родителем вне организации.

Мне казалось, что с меня требуют больше всех, а ему казалось, что я злоупотребляю своим положением. Видимо, имело место и то и другое. Эти два момента как бы уравнивали друг друга (читайте об «управленческих весах» в истории № 45). Рабочий разговор на повышенных тонах не являлся редкостью.

Это сейчас я понимаю, что необходимо разделять роли, а корень наших проблем был в их смешении — завышенных ожиданиях друг от друга. А тогда я решил проблему по-другому: воспользовался 36-й китайской стратагемой «бегство» (о ней расскажу в истории № 49) — перешел на работу в другую компанию, а вскоре открыл собственный бизнес в другой сфере.

Тот самый случай, когда «что ни происходит, все к лучшему». Если бы не было конфликта, мой жизненный и профессиональный путь мог сложиться по-другому.

После увольнения отношения постепенно наладились, а папе я очень благодарен за полученный опыт. Более того, сейчас мы успешно с ним сотрудничаем в небольших проектах.

За 10 лет, прошедших с того времени, я успел поработать и с друзьями, и с братом, и с мамой. Не везде результат меня устраивал, но разделение ролей и, при необходимости, своевременное завершение сотрудничества помогало сохранять главное для меня — отношения.

\*\*\*

В семейных отношениях Марина, куратор продаж в оптово-розничной компании, редко прислушивалась к мнению мужа, привыкла принимать решения самостоятельно. Аналогичный подход она транслировала на рабочее взаимодействие, выходя далеко за рамки ролей «руководитель — подчиненный».

Иван проговорил с Мариной ситуацию, они обсудили разделение ролей. Она признала, что проблема существует, и обещала попробовать относиться к своей роли директора по продажам иначе. Ранее, по словам Марины, она «не задумывалась об этом и не рассматривала происходящее под таким углом».

Договорились, что, если она будет выходить за рамки ролей «руководитель — подчиненный», Иван деликатно намекнет ей об этом. В свою очередь, Марина попросила Ивана общаться с ней по рабочим вопросам уважительно и выслушивать ее мнение, как мнения других топ-менеджеров.

За четыре месяца отношения удалось восстановить, а потом и улучшить. Справедливости ради отмечу, что такой хеппи-энд бывает далеко не всегда.



### АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ И ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

Сотрудник/ Подразделение	Ситуация сейчас, есть ли проблема?	Что сделаю: первые и простые шаги



## История № 25

Как руководитель, который не использует регламенты, вынужден бороться с ветряными мельницами: бесконечно повторять одно и то же, каждый день решать одинаковые проблемы и тратить несметное количество времени на обучение новичков

Елена, руководитель клиентского отдела интернет-магазина розничной сети, была недовольна тем, что приходится постоянно повторять сотрудникам одно и то же, тратить кучу сил на обучение новичков. Высокое качество сервиса поддерживалось только за счет адского труда самой Елены: она работала буквально «на износ» и была в шаге от выгорания из-за необходимости, как она выразилась, постоянной «борьбы с ветряными мельницами».

Услышав о том, что большая часть этих проблем решается с помощью системы регламентов, Елена вначале категорически отвергла идею. В своей аргументации она не одинока!

До сих пор встречаю руководителей, которые уверены, что регламенты — вселенское зло для офисных сотрудников: парализуют любую созидательную работу, душат креатив в зародыше, топчут право на свободное творчество своим «тяжелым сапогом инструкций». А в условиях быстро меняющегося рынка и молодых свободолюбивых сотрудников система регламентов — смертный приговор компании. Убедительно?

Предлагаю вспомнить наследие Генри Форда и Фредерика Тейлора. Базовый принцип:

- для типовых операций — найти самый эффективный способ выполнения, стандартизировать и зафиксировать (регламенты);
- для нетиповых операций — сформулировать принципы принятия решения и действий.

Например, клиентскому менеджеру потребовалось обработать запрос на возврат товара. Нет смысла каждый раз изобретать велосипед — идти к руководителю и спрашивать, что делать. Достаточно один раз зафиксировать в регламенте последовательность действий «от А до Я», включая:

- шаблоны сообщений;
- каким способом уточнять у клиента проблему, где и как это фиксировать;
- как и в какой точке клиент информируется об изменениях статуса запроса;
- по каким критериям принимается решение

и т. д.

Если клиентский менеджер сталкивается с ситуацией, не описанной в регламенте (невозможно все описать!), то на помощь приходят принципы взаимодействия с клиентами, которые должны быть частью регламента. Пример: *«Сначала выполняем работы, требующие минимальных затрат ресурсов и дающие максимально возможный промежуточный результат и ценность для клиента».*

Чтобы регламенты не тянули компанию на дно «устаревшими правилами», организуйте развитие процессов и инструкций с вовлечением тех, кто будет по ним работать (подробнее про вовлечение читайте в истории № 34).

Напомню, что регламент — НЕ официальщина, написанная с помощью канцеляризмов для трудовой инспекции, а реальная пошаговая инструкция, составленная на человеческом языке, понятном для сотрудников. Хороший регламент — также прекрасный помощник для того, кто хочет сделать работу правильно, ведь все детали не запомнить.

В этом случае и творчество будет у сотрудников — как найти более эффективный способ решения задачи, провести эксперимент и внедрить для всех аналогичных, типовых операций. И польза делу — теперь не «каждый делает, как знает», а все выполняют работу наиболее эффективным способом, который уменьшает вероятность ошибок и ущерба для компании, увеличивает вероятность получить качественный результат.

Напечатать же кучу регламентов и «заморозить» на годы без дополнений и актуализации (почему-то некоторым при слове «регламенты» представляется именно такой вариант) плюс до кучи заставить сотрудников их использовать, несмотря ни на что, — как лопатой гвозди забивать! Если кто-то так делает, это не значит, что лопата — плохой инструмент.

## ТРЕНИРОВКА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫШЦЫ

*(подсказка специалистам — подумайте, какие операции можно регламентировать, чтобы облегчить работу вам и руководителю)*

1. Как вы относитесь к регламентам? Допускаете ли их использование?
2. Попробуйте найти проблемное место в повторяющейся работе (ошибки, неточности, забывчивость) и составить небольшую инструкцию (хотя бы мысленно).
3. Какие возражения могут возникнуть у ваших подчиненных по работе с регламентами и как вы могли бы их отработать?
4. При делегировании какой работы сотрудникам вам способны помочь регламенты? (или уменьшить степень вашего участия?)
5. Используемые регламенты удобны для сотрудников? Что в них можно улучшить?
6. Регламенты развиваются и дорабатываются или давно потеряли актуальность?

## СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ

Типовые повторяющиеся действия должны быть зафиксированы в форме чек-листов и регламентов (инструкций). Чтобы руководитель мог:

- различать в действиях сотрудника ошибку и проступок (про важность этого читайте в истории № 20);
- минимизировать потери;
- внедрить в практику наиболее эффективный метод выполнения работы;
- быстро обучать сотрудников с минимальным своим участием;
- сформулировать конкурентные стандарты обслуживания клиентов (производства) и организовать их пошаговое развитие;
- сформулировать и обосновать нормы (время, ресурсы, количество продукции, качество, скорость) выполнения работы для сотрудников.

Прочитайте еще раз список с позиции добросовестного сотрудника. Согласитесь, каждый пункт отвечает и его интересам!

## МОЯ ЛИЧНАЯ ИСТОРИЯ

Когда я решил внедрить регламенты в моем интернет-агентстве, весь коллектив в один голос заявил: «Это невозможно. Регламенты подходят только колбасным заводам, но не таким творческим людям, как мы!» Использовались

ровно те аргументы, о которых я рассказал в первой части истории. Здесь уместно также вспомнить историю № 4 про антилидеров — в моем случае глас «народа» оказался ничем иным, как эхом его гласа.

Через полтора года все, кто остался, и новички прекрасно работали по регламентам. А кто был не согласен и сопротивлялся «до последнего патрона» и «последней капли крови», само собой, не своей, а моего бизнеса — отправились отстаивать принципы «свободных художников» на «поле чудес» в виде свободного рынка труда. Это не значит, что люди плохие, просто им моя компания не подходит.

На данный момент, спустя 10 лет, я уверен, что система регламентов и база знаний — неотъемлемая часть системы управления в любой компании, независимо от сферы деятельности. И представить не могу, как без них работать.

\*\*\*

Мне удалось убедить в полезности регламентов Елену, руководителя клиентского отдела интернет-магазина розничной сети. Она быстро освоила чек-листы и технологию составления инструкций, которые отличаются не только подробностью, но и наглядностью — сопровождаются иллюстрациями и скриншотами.

Ручного управления со стороны Елены в отношении подчиненных — клиентских менеджеров — стало меньше на 85 %. Когда через 10 месяцев я спросил ее, есть ли вопросы по использованию регламентов, услышал неожиданный ответ-восклицание: *«Как я раньше управляла отделом без системы регламентов?! Столько сил могла сэкономить и потратить на развитие и свою жизнь!»*



### АНАЛИЗ ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ И ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

Сотрудник/ Подразделение	Ситуация сейчас, есть ли проблема?	Что сделаю: первые и простые шаги