

# Брайан Трейси

## Делегирование и управление

Эта книга познакомит вас с 21 принципом делегирования, каждый из которых эффективен на любом уровне управления.

Вы узнаете, как правильно ставить задачи, как следить за ходом работы и превращать делегирование в обучение, чтобы в итоге найти время для собственного профессионального роста.

Трейси – известный специалист по вопросам эффективности и психологии успеха. Он ведет курсы и семинары в разных странах мира, включая Россию, пишет книги. Его бестселлер "Выйди из зоны комфорта. Измени свою жизнь" продан более чем миллионным тиражом и переведен на 40 языков.

Клиентами Брайана Трейси уже стали около 1000 компаний, среди которых Coca-Cola, Hewlett Packard и Motorola.

*На русском языке публикуется впервые.*

Содержание:

- [Эту книгу хорошо дополняют:](#) 1
- [Введение](#) 1
- [Глава 1 - Развивайте ваш самый ценный ресурс](#) 1
- [Глава 2 - Мифы, мешающие эффективному делегированию](#) 2
- [Глава 3 - С чего начинается делегирование](#) 2
- [Глава 4 - Управленческая модель "Фабрика"](#) 3
- [Глава 5 - Определите область ключевых результатов](#) 4
- [Глава 6 - Установите стандарты качества](#) 4
- [Глава 7 - Управление по целям](#) 5
- [Глава 8 - Три качества эффективного руководителя](#) 6
- [Глава 9 - Семь основных принципов эффективного делегирования](#) 7
- [Глава 10 - Управление по отклонениям](#) 8
- [Глава 11 - Считайте себя учителем](#) 8
- [Глава 12 - Развивайте уверенность в подчиненных](#) 9
- [Глава 13 - Делегируйте принятие решений](#) 9
- [Глава 14 - Держите ситуацию под контролем](#) 10
- [Глава 15 - Давайте регулярную обратную связь](#) 10
- [Глава 16 - Постоянно мотивируйте ваших сотрудников](#) 11
- [Глава 17 - Используйте методику ситуационного лидерства](#) 12
- [Глава 18 - Определите четыре типа личности](#) 12
- [Глава 19 - Три стиля управления](#) 13
- [Глава 20 - Избегайте обратного делегирования](#) 14
- [Глава 21 - Пять принципов эффективного управления](#) 15
- [Об авторе](#) 15
- [Сноски](#) 15

# Брайан Трейси

## Делегирование и управление

Brian Tracy

Delegation & supervision

Издано с разрешения автора.

© Brian Tracy, 2013. All rights reserved

© Издание на русском языке, оформление. ООО "Манн, Иванов и Фербер", 2014

*Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.*

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма "Вегас-Лекс"

© Электронная версия книги подготовлена компанией ЛитРес ([www.litres.ru](http://www.litres.ru))

\* \* \*

## Эту книгу хорошо дополняют:

### **Мотивация**

Брайан Трейси

### **Переговоры**

Брайан Трейси

### **Выйди из зоны комфорта. Измени свою жизнь**

Брайан Трейси

### **Обнимите своих сотрудников**

Джек Митчелл

### **Управление для тех, кто не любит управлять**

Девора Зак

## Введение

Делегирование полномочий – один из основных навыков эффективного руководителя. Не умея эффективно и грамотно делегировать, невозможно реализовать собственный управленческий потенциал.

Искусство управления – это, как говорят, достижение результатов силами других людей.

В определение заложена идея эффективного делегирования подчиненным задач, обязанностей и ответственности. Способность и желание делегировать полномочия – весьма значимый фактор продвижения по карьерной лестнице и успеха в бизнесе.

У многих руководителей возникают сложности с делегированием. Зачастую они не хотят или не способны передавать свои функции, существенно уменьшая собственные шансы на успех. Поскольку единственный выход в этом случае – сделать все самому, то таким руководителям в конце концов приходится лично нести огромный груз ответственности и служебных обязанностей. В результате они оказываются не в состоянии принести своей компании желаемую и возможную пользу.

## Преимущества делегирования полномочий

Делегирование обладает рядом преимуществ и очень полезно. Оно позволяет вам расширить рабочую зону: вот это вы можете сделать лично, вот это – проконтролировать, а вот этим – управлять. Значит, в течение рабочего дня вы можете сосредоточить свои усилия на немногих задачах, которые можете выполнить только вы.

Передав часть полномочий, вы количественно и качественно повышаете свою результативность. А ведь именно это – в большей степени, чем что-либо другое, – определяет ваш доход, должность и уровень личной удовлетворенности работой.

Но вдобавок вы сумеете повысить компетенцию и профессиональные способности подчиненных, раскрыть их потенциал.

Сегодня руководители работают на пределе возможностей: им необходимо сделать гораздо больше того, на что в действительности хватает времени. Чтобы сделать нечто важное, руководитель должен передать другим то, что могут сделать они. Такова простая истина деловой жизни.

## **Делегированию можно научиться**

К счастью, делегирование полномочий относится к числу навыков, которые можно развить. Приобретая любой навык, вы сначала узнаете, как именно что-то делается, а затем закрепляете умение практикой, пока оно не становится привычкой. Это как управлять автомобилем.

Большинство руководителей никогда не учились делегировать. Пробуя что-либо новое, поначалу всегда чувствуешь себя не в своей тарелке. Но чем больше вы будете практиковаться, тем скорее все получится.

Эта книга поможет вам овладеть навыком делегирования и значительно повысить собственную эффективность. Вы познакомитесь с основными принципами, которые следует применять, чтобы развить этот навык. Все предлагаемые методы, техники и стратегии проверены временем и доказали свою эффективность.

Если вы станете регулярно применять их, то через какое-то время к вам начнут обращаться как к одному из лучших специалистов по делегированию.

## **Глава 1**

### **Развивайте ваш самый ценный ресурс**

Ваш самый ценный ресурс в бизнесе – это ваши подчиненные, выполняющие работу под вашим руководством. Это гораздо более ценный актив, чем компьютеры или офисная площадь. Отличные руководители – те, кто способен добиться от подчиненных наибольшей эффективности.

Ваша цель как руководителя – получить максимальную отдачу от вложений в персонал. До 85 % операционного бюджета любой компании, особенно сервисной, тратится на заработную плату сотрудников. Вопрос в том, получаете ли вы максимальный возврат этих расходов. Делегирование – один из способов этого добиться.

Обычный человек в среднем работает на 50–60 % своих возможностей. То есть в среднестатистической компании не задействуется половина потенциала работников. Эффективная компания – та, в которой сотрудники задействуют все больше и больше своих потенциальных возможностей для достижения общих целей.

### **Стимулируйте развитие подчиненных**

Ваша задача как руководителя – стимулировать профессиональный рост подчиненных. На вас возложена ответственность заботиться о них, способствовать их развитию. Со временем повышается ценность только одного ресурса – человеческого. Техника и оборудование устаревают и выходят из строя. А вот ценность сотрудников может расти в зависимости от того, как ими руководят и как используют их способности. Делегирование полномочий – великолепный инструмент, при помощи которого можно бросить интеллектуальный вызов сотрудникам, побудить их стремиться достичь большего, добиваясь весомых результатов и пользы для компании.

Однако самое важное то, как делегирование позволяет вам реализовать собственный потенциал. Замечательное открытие: ваш потенциал как руководителя и лидера компании

практически безграничен при условии, что вы способны раскрыть таланты и способности других людей, делегируя им задачи и ответственность и эффективно их контролируя. В рабочей ситуации есть два варианта. Когда вам поручают какую-то работу, за которую вы отвечаете перед боссом, вы можете либо выполнить ее сами, либо сделать так, чтобы ее выполнил кто-то другой. Способность заставить другого человека сделать эту работу, а точнее, поручить эту работу кому-то, кто справится, позволяет вам сконцентрироваться на том, что должны сделать лично вы. В большей степени, чем что-либо другое, способность эффективно передать полномочия определяет вашу карьеру и продвижение по служебной лестнице, уровень дохода, статус, положение, престиж и успех в качестве руководителя.

## Глава 2

### Мифы, мешающие эффективному делегированию

Руководители часто воздерживаются от делегирования из-за нескольких мифов об управлении. Они могут соответствовать действительности или не иметь оснований, но в любом случае представляют собой психологические блоки конкретного руководителя. О некоторых из этих мифов, или блоков, вы, возможно, знаете, а о некоторых не подозреваете. Каждый раз, когда вы видите человека, не способного передать полномочия, причина, скорее всего, мифологическая.

#### Миф 1: На делегирование нет времени

Иногда люди бывают настолько завалены работой и обязанностями, что кажется, будто у них нет времени сесть и объяснить суть происходящего кому-то еще. Единственное, чего они хотят, – справиться с работой как можно быстрее.

В некоторых случаях они могут передавать часть функций кому-то другому, но при этом не удосуживаются потратить время, чтобы ввести этого человека в курс дела, объяснив, что именно и зачем необходимо выполнить. Они, как правило, говорят что-то вроде: "Сделай это и это к такому-то времени". И считают подобное распоряжение делегированием. Они ошибаются. Это *отказ от обязанностей*.

Возможно, вы слышали выражение: "Никогда не хватает времени, чтобы сделать все правильно, но всегда находится время, чтобы переделать". В компаниях или отделах, где управление не на высоте, всегда находится время на исправление ошибок, возникших в первую очередь из-за неправильного делегирования полномочий.

На самом деле времени для эффективного делегирования достаточно *всегда*. Прямо сейчас перестаньте говорить, что у вас нет времени, чтобы четко сформулировать задачу. Помните: потратить время на правильное делегирование – самый эффективный способ распорядиться своим рабочим временем и получить более качественные результаты.

#### Миф 2: Сотрудники недостаточно компетентны

Зачастую руководители склонны недооценивать способности своих подчиненных. Но единственный способ узнать истинный потенциал сотрудников – поручить им выполнить задачу, превосходящую все то, что они делали раньше, предоставив достаточное пространство для маневра, позволив допускать ошибки и делать выводы.

Ваши сотрудники удивят вас. Словно по волшебству у членов вашей команды обнаружатся такие таланты и компетенции, о которых вы и не подозреваете. Когда вы начнете полнее задействовать их способности, не только они будут получать большую отдачу от своей работы, но и у вас как руководителя получится гораздо больше, что положительно скажется на вашей карьере.

### **Миф 3: Если хочешь, чтобы что-то было сделано хорошо, сделай сам**

Эта ошибка, доведенная до логического предела, гарантирует полный крах управленческой стратегии. Если вы искренне убеждены, что всё должны делать сами, и при этом хотите, чтобы все было готово в срок и на приемлемом уровне, в конце концов у вас окажется все больше работы и все меньше времени. Этот миф заставляет вас топтаться на месте, вынуждая постоянно выполнять текущие повседневные задачи вместо того, чтобы эффективно управлять.

Неспособность сделать шаг от выполнения работы к управлению – основная причина, по которой люди не становятся руководителями. Ваш естественный порыв – вернуться в собственную зону комфорта и начать делать что-то вместо того, чтобы делегировать полномочия. Постоянно напоминайте себе: ваша работа – управлять, а не делать самостоятельно.

### **Миф 4: Если вы что-то поручаете другим, люди думают, будто вы "не в теме"**

Очень часто руководители эгоистичны. Их самооценка привязана к работе. Они хотят, чтобы про них думали: они постоянно контролируют ситуацию и всегда знают, что происходит. Потому и отказываются от делегирования.

На практике же все получается с точностью до наоборот. Вы не можете знать, что происходит везде в любой момент времени. И в этом нет необходимости. У вас всегда есть люди, которые это знают и могут быстро ввести вас в курс дела.

### **Миф 5: Если вы специалист в каком-то деле, то должны заниматься им сами**

У многих уходят месяцы и годы на развитие навыков, благодаря которым они двигаются вперед, получают повышение по службе и становятся руководителями. Ловушка в том, что качественное выполнение данного конкретного вида работы создает зону комфорта, в которую вы постоянно стремитесь вернуться, чтобы заниматься привычным делом. В этом случае правило довольно простое. Вы должны передать другим все, в чем достигли мастерства и что можете легко выполнить, и двигаться дальше к чему-то новому. Работа над какой-то задачей побудила вас двигаться вперед. Однако теперь этому стоит обучить кого-то другого. Вы не должны заниматься простыми и рутинными делами, которые может сделать кто-то другой.

Применяйте "правило 70 %". Если другой может выполнить задачу на 70 % так же успешно, как вы, передайте ее этому сотруднику. Освободите себе время, чтобы заняться тем немногим, что способны сделать только вы.

По своей природе человек склонен привыкать к выполнению работы, доставляющей удовольствие. Благодаря ей он добился того, что имеет сегодня, и он никак не может отойти от нее. Однако вместо этого нужно передать выполнение дел, с которыми вы справляетесь с легкостью, чтобы у вас была возможность взяться за задачи, требующие больших интеллектуальных усилий, новых навыков и способностей.

## **Глава 3**

### **С чего начинается делегирование**

Эффективное делегирование, как и любая управленческая задача, начинается с того, что прежде чем начать действовать, необходимо потратить какое-то время на обдумывание предстоящей работы. Тщательно взвесьте, что именно нужно сделать вам и другим сотрудникам. Очень полезно сформулировать письменно, какого результата вы хотите добиться, особенно если работа сложная, а затем составить план действий, необходимых, чтобы работа была завершена в срок и на должном уровне.

Многие управленческие проблемы связаны с тем, что *за дело берутся, не обдумав план действий*. И наоборот: эффективное управление, как правило, следствие тщательного планирования. А в вопросах делегирования полномочий этот аспект первостепенен.

## **Планирование экономит время**

Есть такая пословица: "Минута час бережет". Одна минута, потраченная на планирование, экономит от 10 до 12 минут при исполнении. Составьте список всего, что необходимо сделать, чтобы выполнить важную задачу или достичь нужного результата. Чем больше времени вы потратите до начала работы на максимально детальный план, тем быстрее впоследствии завершите работу.

Тщательно обдумать работу (что нужно сделать, когда и на каком уровне завершить) – значит осмыслить отправную точку эффективного делегирования. К сожалению, многие руководители сначала делегируют, а затем обдумывают, что именно.

## **Задавайте правильные вопросы**

К выполнению любого дела нужно относиться так, словно от этого зависит ваша карьера и все ваше будущее. Чем важнее и значительнее задача, тем ответственнее должен быть ваш подход изначально. Задавайте правильные вопросы:

- Что я стараюсь сделать?
- Как я стараюсь это сделать?
- Можно ли сделать лучше?

Начните с обдумывания того, каково ваше положение сегодня, как вы видите себя в будущем и каков оптимальный путь, чтобы этого добиться.

## **Станьте собственным консультантом по управлению**

Работа консультанта по управлению заключается в том, чтобы задавать вопросы: что вы делаете и почему делаете именно так. Питер Друкер<sup>[1]</sup> однажды сказал: "Я не консультант. Я побуждаю людей думать. Я не говорю им, что нужно делать. Я просто задаю трудные вопросы, на которые они должны ответить, чтобы самим решить, что делать дальше".

Отличный способ проверить себя в качестве руководителя – это сформулировать допущения, которыми вы руководствуетесь, и проверить их, задавая себе вопросы. Какие из них верны? Какие из них вы сделали, опираясь на факты, а какие – интуитивно и *неосознанно*? И самое главное: что если ваши допущения неверны? Что если ваше мнение, основа ваших решений, ошибочно? Что тогда вы будете делать?

## **Должны ли вы делать сами?**

В каждом случае необходимо решить, должны ли вы выполнить задачу сами, передать ее кому-то из сотрудников компании или привлечь стороннего специалиста. Принять решение вы можете, только предварительно обдумав задачу.

## Сделайте сами, если целесообразно

Иногда предположение, что вы должны делегировать полномочия, неверно – гораздо целесообразнее выполнить задачу самому. Когда-то в самом начале своей карьеры я работал копирайтером в крупном рекламном агентстве. Прочитав все книги по своей специальности, которые только нашел, я в итоге писал рекламные тексты для крупнейших клиентов.

И сегодня я могу написать отличную рекламу практически на любую тему, для любого продукта, быстро, легко и качественно. Мои сотрудники потратили бы часы на создание рекламного текста для нашего сайта или других маркетинговых материалов, и все равно получилось бы не очень. В то время как я могу сделать это за несколько минут, как говорится, под ключ.

Это одна из областей, где гораздо целесообразнее мне самому быстро придумать рекламный текст, чем делегировать эту задачу подчиненному или нанимать стороннего исполнителя.

## Найдите нужного человека

Однако если вам предстоит не выполнять задачу самому, а делегировать полномочия, – как определить подходящего человека, которому можно поручить выполнение?

Делегируя полномочия, вы должны быть уверены, что ставите задачи перед подходящими сотрудниками. Доверить важное решение человеку, который не проявляет соответствующих качеств и способностей, значит очень рискнуть. Желая, чтобы ваши подчиненные раскрыли свой потенциал, не переходите грань разумного.

Многие руководители и целые компании попадали в крупные неприятности из-за того, что поручали важное дело сотруднику, не обладающему необходимыми способностями, чтобы выполнить ее. Помните, *только подтвержденные в прошлом результаты могут служить достаточной гарантией будущих результатов*. Всегда поручайте работу тому сотруднику, который может справиться с ней быстро, эффективно и в рамках бюджета.

## Отдайте задачу на аутсорсинг

Еще одно заблуждение, в плену которого может оказаться руководитель: какая бы ни была задача, выполнять ее должен *только* штатный сотрудник. Сегодня существует масса компаний, специализирующихся в отдельных областях, и вы можете отдать задачу на аутсорсинг и получить лучший результат быстрее и за меньшие деньги, чем если бы решали ее своими силами.

## Все начинается с планирования

Наибольшую отдачу вы как руководитель получаете благодаря грамотному планированию. А любое планирование начинается с ручки и бумаги и с предварительной прикидки, что нужно сделать, когда и как. Так что не жалейте времени, чтобы сначала тщательно обдумать задачу, и поставьте правильные вопросы, прежде чем принять решение, стоит ли ее передавать и кому.

## Глава 4

### Управленческая модель "Фабрика"

Самый ценный инструмент, определяющий успех, – ваша способность мыслить яснее остальных. Чем больше в вашем распоряжении ментальных инструментов, помогающих в мыслительном процессе, тем эффективнее ваши решения, а значит, и результаты лучше. Управленческая модель "Фабрика" – один из ментальных инструментов, которым можно воспользоваться, чтобы повысить эффективность делегирования. Суть модели в том, что вы рассматриваете каждого человека и каждое подразделение компании по аналогии с фабрикой.

У фабрики есть определенные производственные ресурсы (например, сырье, время, деньги, оборудование). На фабрике ведется производственная деятельность. Итог или *результат* – выпуск продукции. Эффективность производства фабрики оценивают исключительно на основе количества и качества произведенной продукции, а не текущей деятельности.

## Определите ожидаемые результаты

Начните думать о своем подразделении, отделе, компании или области ответственности в терминах фабрики. Спросите себя:

- Каких результатов от нас ждут?
- Что мы должны производить?
- Зачем мы существуем?
- Для выполнения какой задачи нас наняли?

Битва за более высокую производительность труда всегда разворачивалась и продолжает разворачиваться между процессом и результатом, бурной деятельностью и сухим остатком. Многие люди упорно трудятся дни напролет, но их результат оказывается более чем скромным, потому что они не сконцентрированы на производительности.

## Рассматривайте сотрудников по аналогии с фабрикой

Рассматривая сотрудников, также проводите аналогию с фабрикой. Их личные производственные ресурсы – время, деньги, профессиональные навыки и способности. В течение рабочего дня они заняты конкретной производственной деятельностью и несут ответственность за достижение определенных результатов. За это им платят деньги. Существует важная часть процесса делегирования полномочий: вы должны определить, какой результат хотите получить, а затем стимулировать сотрудников постоянно концентрировать внимание на желаемом итоге. Одна из отличительных черт эффективных руководителей и успешных людей – ориентация на результат. Отличительная черта людей неэффективных – способность фокусироваться лишь на процессе.

## Развивайте "управленческий рычаг"

Есть несколько вполне конкретных вещей, которые можно сделать, чтобы повысить личную эффективность или производительность отдела или другого подразделения. Это "управленческий рычаг", побуждающий выполнять гораздо больше, чем обычно делает сотрудник. Ваша задача в том, чтобы максимально эффективно использовать время и ресурсы для достижения оптимального результата.

Например, если вы будете четко контролировать производственный процесс внутри компании, это может значительно повысить производительность при одновременном снижении издержек. С другой стороны, также может стать мощным рычагом решение отдать часть производственного процесса на аутсорсинг профессионалам, чтобы получить лучший результат быстрее и за меньшие деньги. Под "рычагом" мы подразумеваем повышение качественного и количественного результата относительно сделанных затрат.



Делегирование – важная составляющая "управленческого рычага". Оно позволяет повышать результативность. Когда вы объясняете другим, что надо делать, чтобы выполнять работу самостоятельно, фактически вы можете добиться удвоения совокупной производительности по сравнению с тем, когда все делаете сами.

## **Действуйте так, чтобы увеличить производительность, а не снизить ее**

"Управленческий рычаг" может дать и обратный эффект. Представим, что обычный сотрудник, работая в среднем темпе, может производить десять единиц продукции в день. Как руководитель вы можете либо увеличить этот объем, либо снизить уровень производительности неверными действиями.

Предположим, что сотрудник попусту растрчивает половину своего рабочего времени, как это происходит у большинства людей. Благодаря эффективному делегированию полномочий вы могли бы увеличить его производительность на 50 %, так что он производил бы до 15 единиц продукции в день.

В то же время при неэффективном или неясном делегировании вы можете снизить уровень производительности до пяти или восьми единиц продукции, поскольку ваш сотрудник не понимает, чего вы от него хотите. Он в замешательстве.

## **Четко ставьте задачу**

Когда люди не уверены, чего конкретно вы от них ожидаете, они, скорее всего, не будут предпринимать вообще ничего, чтобы не совершить ошибку. Они попусту потеряют время, работая вхолостую, или потратят меньше времени на работу и больше – на общение с коллегами и на несущественные дела.

Будучи руководителем, вы должны постоянно спрашивать себя: "Кто я в своей рабочей среде и для подчиненных: знак умножения или знак деления?" Другими словами, работают ли ваши сотрудники более эффективно или их производительность снижается в результате вашего вмешательства? Все ли ваши подчиненные четко понимают: 1) чего вы от них хотите; 2) когда нужен результат; 3) каков ожидаемый уровень качества.

## **Понимание как мотиватор**

Однажды журнал Training Magazine, желая выявить самую эффективную методику мотивации сотрудников, провел общенациональный опрос среди специалистов по работе с персоналом. Выяснилось, что самая лучшая мотивация – "понимание, чего от тебя ожидают".

Когда работников просили описать лучших руководителей, с которыми им приходилось сталкиваться, чаще всего звучала фраза: "Я всегда знал, чего от меня хочет начальник". Если подчиненные точно знают, чего, когда, какого качества и в рамках какого бюджета вы от них ожидаете, у них есть возможность работать максимально эффективно и добиться таких результатов, чтобы можно было гордиться собой и повышать свои шансы продвинуться по карьерной лестнице.

## **Непонимание как демотиватор**

В ходе того же исследования было выявлено: сегодня номер один среди источников стресса и недовольства работой – "непонимание, чего от тебя ожидают". Чаще всего это следствие неэффективного делегирования полномочий со стороны руководства.

Почему у сотрудников низкая производительность труда, почему они чувствуют себя потерянными, раздражаются и даже заболевают? Потому что они не понимают, чего от них ждут. Вот что можете сделать только вы как руководитель: максимально четко донести до подчиненных, чего и в каком порядке вы от них хотите.

## **Глава 5**

### **Определите область ключевых результатов**

Область ключевых результатов – это спектр задач, которые вы должны решить обязательно, выполняя свои обязанности и достигая профессиональных целей. Обычно таких областей бывает от пяти до семи, очень редко больше. Ваша задача в том, чтобы определить их для своей работы, а затем составить план, как добиться результатов и постоянно совершенствоваться в каждой из областей.

Начать стоит с вопросов самому себе: "Для выполнения какой задачи меня наняли? За что мне платят?"

Лучше фиксировать ответы письменно. Например, вы возглавляете подразделение компании. Чем должен заниматься ваш отдел, чтобы оправдать свое существование? Что должны делать вы и ваши подчиненные, чтобы выполнять свои обязанности в компании? Вы точно это знаете? Многие люди, вполне естественно, склонны концентрироваться на повседневных задачах, а не на конечном результате, которого от них ожидают. И вскоре вас настолько поглощает текущая рутина, что вы теряете из вида сами результаты.

### **Четко осознавайте свои области ключевых результатов**

Самый лучший способ вновь сфокусироваться на результатах вместо процесса – это определить области ключевых результатов, а затем донести их до всех, с кем вы работаете (до ваших начальников, подчиненных и других коллег), чтобы они так же четко это понимали.

Область ключевых результатов имеет три основные характеристики.

Она ясная, конкретная и измеряемая. Вы абсолютно точно можете определить, достигли ли вы результата и насколько успешно.

Она находится под вашим полным контролем. Если этого не сделаете вы, этого не сделает никто. Если вы это сделаете и сделаете хорошо, это внесет значительный вклад в развитие вашей компании и вашей карьеры.

Она является крайне важной для деятельности компании. Ключевой результат становится важным фактором и ресурсом или отправной точкой для следующей области ключевых результатов, в том числе и для другого сотрудника.

Например, в сегменте продаж область ключевых результатов – поиск новых клиентов, которых можно заинтересовать вашим продуктом или услугой. Определение потенциальных покупателей и общение с ними – главная область ключевых результатов для продавца или менеджера по продажам.

Когда потенциальные клиенты найдены, следующей областью ключевых результатов становятся доверительные и уважительные отношения с ними, чтобы они были открыты и готовы положительно воспринять информацию о вашем продукте. Также в продажах существуют и другие области ключевых результатов, при этом каждая последующая вытекает из предыдущей и является ее логическим продолжением, пока процесс не подходит к финальной стадии – повторной покупке или позитивным отзывам довольных покупателей.

Области ключевых результатов существуют для каждой рабочей задачи и бизнеса в целом. Ваша функция в том, чтобы определить, каковы они конкретно для вас, составить график и количественные показатели и затем работать над этим каждый день.

Составьте собственный индивидуальный список областей ключевых результатов. В этом вам опять-таки помогут ответы на вопросы: "За что мне платят? Для выполнения какой задачи меня наняли?"

Обсудите получившийся список со своим начальником и попросите его расставить приоритеты. Что, по его мнению, более важно, что – менее? Чему, как он считает, вы должны уделять большую часть своего рабочего времени? Каковы, с его точки зрения, критерии оценки успеха и показатели результатов, для достижения которых вас наняли?

## **Расставляйте приоритеты**

Проблемы в бизнесе возникают по определенным причинам. Во-первых, когда ни у подчиненного, ни у начальника нет ясного понимания областей ключевых результатов и критериев оценки эффективности компании или отдельного ее подразделения. Во-вторых, когда сотрудники не расставляют ключевые результаты в порядке приоритетности и легко отвлекаются на выполнение незначительных и неважных дел. Как однажды сказал консультант по вопросам управления Бенджамин Трего[2], "самая бесполезная трата времени – это хорошо делать то, что делать вообще не нужно".

Определение областей ключевых результатов – один из важнейших факторов управленческой эффективности, поскольку 80 % ценности того, что вы производите, определяется лишь 20 % вашей деятельности[3]. Для некоторых должностей и позиций это соотношение может быть иным: 90/10. Если вы не знаете, какие 10 % или 20 % для вас самые важные, у вас нет шансов на успех. Если вы не знаете свои области ключевых результатов, вы, вполне естественно, будете уделять больше времени все менее значимым делам.

Вот один из важнейших вопросов, которым вы можете постоянно себя проверять: "Что из того, что могу сделать только я, действительно повлияет на результат?" Если вы не выполните конкретную работу или задачу, никто другой ее за вас не сделает, и результативность вашего подразделения начнет падать. Но если вы ее сделаете быстро и качественно, то это самым очевидным и положительным образом скажется на эффективности и конечном результате.

## **Ищите подходящих людей**

Например, область ключевых результатов руководителя – формирование команды: поиск подходящих людей для определенной работы. Как писал в книге "От хорошего к великому" Джим Коллинз[4], топ-менеджеры – это люди, которые "берут подходящих людей на борт, расстаются с неподходящими и затем расставляют подходящих людей на подходящие места на борту".

Ваш талант руководителя должен проявиться в том, чтобы находить подходящих сотрудников, тщательно отбирать их и назначать на ключевые позиции в вашей зоне ответственности. И это можете сделать только вы. Если вы этого не сделаете или не справитесь с этой задачей, никто другой за вас это не сделает и не сможет этого исправить. Но если вы выберете правильных людей и объедините их в эффективную команду, то внесете огромный вклад в развитие бизнеса.

## **Ключевые результаты ваших сотрудников**

После того как вы ответили себе на вопрос, за что вам платят, переходите к следующему вопросу: "За что платят моим подчиненным?"

Зафиксируйте ваши соображения письменно. Составьте список сотрудников, находящихся у вас в подчинении. Затем для каждого сотрудника перечислите – если возможно, в

порядке приоритетности – ключевые результаты, для достижения которых его и наняли. Удивительно, что совсем немногие руководители на самом деле ясно представляют себе даже наиболее важные задачи, которые должны решать подчиненные.

## **Помогите подчиненным добиться результатов**

Ваш долг – предоставить подчиненным информацию. Вы обязаны дать членам вашей команды возможность достичь мастерства в выполнении работы и гордиться этим. Однако это возможно только в случае, если они будут знать, что в их работе самое важное и по каким критериям вы будете их оценивать. Когда вы дадите сотрудникам четкое описание должностных обязанностей в совокупности с критериями оценки, то позволяете им сконцентрироваться на достижении максимальных результатов для них самих и для компании в целом.

Таким образом, поставьте перед подчиненными цель, к которой они будут стремиться, и задайте стандарт. Только в случае, когда у членов команды есть четкая цель и когда расставлены приоритеты, они будут работать на достижение максимального результата и помогут вам добиться его.

## **Глава 6**

### **Установите стандарты качества**

Если вы хотите, чтобы ваши подчиненные максимально эффективно выполняли свои обязанности, вам необходимо установить стандарты качества. Сотрудники должны предельно ясно понимать, за что им платят, какие задачи они должны выполнять и что именно считается качественной работой.

Функция руководителя в том, чтобы задать каждому сотруднику стандарт качества, к которому он должен стремиться в рамках своей области ответственности. Эффективные руководители устанавливают стандарты качества для компании или подразделения в целом, а также для каждой рабочей задачи, которую они делегируют и выполнение которой контролируют.

Существует важное различие между стандартами "обычной" работы и "отличной" работы. Обычный рабочий стандарт подразумевает выполнение сотрудником минимума, необходимого для того, чтобы он не был наказан или не потерял работу. А когда сотрудник справляется со своей работой на отлично, он может не переживать за место и рассчитывать на повышение заработной платы, а также на более быстрый карьерный рост. Установка стандартов качества – также один из факторов эффективного делегирования. Когда вы делегируете полномочия, то хотите быть уверены: сотрудник, которому вы поручаете работу, выполнит ее максимально качественно и эффективно.

### **Управление на основе измерения**

Самые модные слова из области управления сегодня, похоже, относятся к области оценки и измерения результативности. Бизнесмены и лидеры оперируют терминами "критерии", "показатели", "стандарты", "параметры". Каждый из терминов лишь подтверждает тот факт, что любая деловая активность может быть измерена в той или иной степени. Если в основе вашей управленческой стратегии будет лежать принцип измерения и оценки, вы сможете постоянно и до бесконечности совершенствовать себя и свою компанию.

Стремление выразить количественно любую деятельность, которая происходит в компании, – ключ к повышению продаж и рентабельности бизнеса в будущем, особенно в агрессивных условиях конкурентных рынков.

Основное правило гласит: "Что измерено, то выполнено". Это одно из наиболее важных правил управленческой эффективности. Чтобы вы могли установить стандарты качества для деятельности компании, сначала определите количественные показатели в терминах времени или денег. К счастью, любая деловая активность может быть выражена в числах. Если какой-то из видов деятельности не подвергается периодическому измерению, сотрудники никогда не смогут определить, насколько качественно они выполняют работу.

## Оглашайте цифры

Эдвардс Деминг<sup>[5]</sup>, гурю в области управления и отец революции качества в послевоенной Японии, превращенной именно им в мощную экономическую державу, производящую едва ли не самые качественные товары в мире, разработал формулу качественного управления из 14 пунктов. Вот один из них: "Оглашайте результаты".

Он призывал компании описывать все виды деятельности в цифрах, а затем переносить цифры на большие листы бумаги и развешивать на видных местах, чтобы с ними мог ознакомиться каждый сотрудник компании. Он обнаружил: чем больше сотрудники знают о том, что они делают и как это измеряется, тем активнее стремятся улучшить эти показатели.

## Регулярно сравнивайте результаты

Вскоре после того, как я узнал об исследованиях Деминга, я оказался на работе в компании, занимавшейся недвижимостью. Там было 32 менеджера по продажам. Я предложил составить таблицу с результатами всех менеджеров, поместив самого эффективного на верхней строчке, а самого неэффективного – на нижней, и повесить эту таблицу в общей комнате. Мы так и сделали, и все сотрудники каждый день видели таблицу и свои показатели. Далее оказалось: независимо от того, в какой части таблицы находился конкретный менеджер – пусть даже на самой верхней или самой нижней строке, – он всегда старался соревноваться с тем коллегой, который по таблице ближе всего к нему. Никто не пытался перепрыгнуть с десятой или двадцатой позиции на первую. Усилия сосредоточивались на том, чтобы обойти человека, стоявшего в таблице на одну строку выше. А эти сотрудники, разумеется, изо всех сил старались не потерять свою позицию.

Еженедельно обновляя данные, руководство создало непрекращающееся соревнование среди менеджеров по продажам за то, чтобы подняться хотя бы на одну строку вверх или по крайней мере не опуститься вниз из-за того, что кто-то обошел их за прошедшую неделю.

В течение года наш офис стал самым результативным подразделением компании в городе, где действовала сеть еще из 22 других офисов. Сотрудникам просто представили очевидные цифры и позволили им сравнить свои результаты со своими же прошлыми достижениями и с работой других людей, что привело к постоянному росту продаж в компании в целом.

## Сравнение в масштабах страны тоже работает

Однажды моим клиентом стала национальная корпорация с офисами продаж в каждом крупном городе страны. Руководство компании решило применить простой метод "социального сравнения". В начале каждого месяца управляющие всех филиалов получали отчет, из которого вытекало, какое место занимает данный офис в общем рейтинге компании по показателям уровня продаж и прибыли, каков средний показатель

продаж и прибыли на одного торгового представителя, а также средний уровень роста или снижения по сравнению с другими филиалами.

Не успели руководители оглянуться, как ситуация начала развиваться по тому же сценарию, что и в компании по продаже недвижимости. Все управляющие во всех филиалах сосредоточили усилия на том, чтобы превзойти результаты того офиса, который располагался в рейтинге на одну строку выше. Вместо того чтобы пытаться перепрыгнуть с десятой или двадцатой позиции на первую, управляющие просто сконцентрировались на том, чтобы каждый раз подниматься на одну строчку вверх. Как и ранее, это привело к развитию полезной конкуренции, способствовавшей повышению общего уровня продаж в компании в целом – филиал за филиалом.

## **Стремитесь к максимальному качеству**

Качественное выполнение работы мотивирует. Работа спустя рукава – нет. У людей нет никакого желания выполнять средненькую работу. Если они что-то делают плохо, фактически их самооценка падает, что ведет к снижению мотивации. Но если они что-то делают великолепно и получают за это заслуженное признание, самооценка растет, а они получают мотивацию вновь и вновь стремиться к максимальному результату.

Взглянув на ежегодные рейтинги лучших компаний-работодателей, вы обнаружите: во всех установлены стандарты качества, ориентированные на максимальный результат. Если вы выделите время, чтобы согласовать с подчиненными их области ключевых результатов (см. главу 5) и критерии, по которым они будут оцениваться, это поможет вам сделать более эффективным как процесс делегирования полномочий, так и управление в целом.

## **Позвольте подчиненным почувствовать себя победителями**

Чего хочет любой человек? Ответ прост: быть "победителем". Люди хотят гордиться собой и при этом получить признание других, что они великолепно справляются со своей работой.

Чтобы ощутить это, надо победить, первым пересечь финишную черту, добиться высоких результатов, чтобы это стало очевидно для окружающих и они признали бы ваше первенство.

Это очень важно. Когда вы устанавливаете области ключевых результатов и стандарты качества, то создаете "финишную черту" для каждого из своих сотрудников. Всякий раз, когда они начинают работу и завершают ее на самом высоком уровне, они чувствуют себя победителями. Их самооценка растет. Они ощущают себя более компетентными и способными.

Мотивация определяется пятью основными факторами:

- 1) четкие цели, задачи и области ключевых результатов;
- 2) четкие критерии оценки;
- 3) ощущение успеха – завершение работы на высоком качественном уровне;
- 4) признание со стороны руководителя и остальных коллег;
- 5) вознаграждение, которое непосредственно связано с качественным выполнением задачи.

Если с вашей стороны есть твердое намерение стимулировать сотрудников ощущать себя победителями, то, взяв на вооружение эту простую формулу и применяя двойной инструмент контроля областей ключевых результатов в сочетании с высокими стандартами качества, вы сможете обеспечить развитие подчиненных, создадите

настоящую команду профессионалов и в роли руководителя достигнете впечатляющих результатов.

## **Глава 7**

### **Управление по целям**

Управление по целям – эффективная методика делегирования, которую можно применять при работе с компетентными сотрудниками для планирования рабочей деятельности на длительный период. Суть в том, что вы садитесь рядом с подчиненным и устанавливаете реалистичные, измеряемые цели на планируемый срок – месяц, три, полгода или даже год. Для начала очень важно выбрать правильного сотрудника для управления конкретным проектом. Затем вместе с ним согласовать определенные цели, которые должны быть выполнены в течение запланированного периода. Это активный процесс общения руководителя и подчиненного, проходящий в форме диалога и требующий гибкости и уступок с обеих сторон.

### **Диалог стимулирует заинтересованность**

Чем больше у сотрудника возможностей *обсудить* поставленную задачу или цель с руководителем, тем более мотивированным он становится, приступая к выполнению. Очевидно, что существует прямая зависимость между обсуждением и заинтересованностью. Ваша задача как руководителя – сделать так, чтобы подчиненный проникся ощущением важности работы и почувствовал: это он несет личную ответственность за проект, а не вы.

Управление по целям требует времени. Вам потребуется какой-то период, чтобы вместе с сотрудником прийти к единому мнению по поводу конкретных целей и задач, сроков выполнения и других количественных показателей.

### **Согласуйте план действий**

Придя к согласию относительно целей и задач, вы делаете следующий шаг – вырабатываете план действий, которые необходимо предпринять для решения задачи. Процесс планирования – активный диалог между руководителем и подчиненным, обсуждение и, наконец, решение, как именно вы пойдете к намеченной цели, какие шаги сделаете.

Время, необходимое, чтобы четко сформулировать цели и задачи и выработать план действий, напрямую зависит от опыта и компетенции вашего сотрудника в данной области. С людьми, которые ранее успешно справлялись с похожими задачами, обсуждение не займет много времени. Вы можете просто сказать что-то вроде: "Вот что нужно сделать к такому-то сроку. У вас есть вопросы?" Обычно возникают уточняющие вопросы относительно графика работы и бюджета. Когда все вопросы сняты, можно передать задачу подчиненному и фактически забыть о ней: вы полностью уверены, что и на этот раз он успешно справится.

### **Регулярно проводите оценку и сравнение**

Делегировав выполнение задачи подчиненному, вы должны регулярно проводить оценку и сравнение результатов с запланированными. Например, если вы и ваш подчиненный установили цель достичь определенного уровня продаж в течение следующих 12 месяцев,

вы должны ежемесячно сравнивать текущий уровень с теми показателями, которые предварительно запланировали.

Ваша эффективность как руководителя будет расти прямо пропорционально способности профессионально развивать и мотивировать подчиненных, которые могли бы браться за рабочие задачи и справляться с ними, не обращаясь за помощью к вам. Управление по целям – один из самых быстрых и действенных методов развития уверенности и компетентности у сотрудников. Начните с перепоручения более мелких задач, но при этом предоставьте подчиненным свободу действий в достижении результата. Справляясь с небольшими задачами, они накопят опыт, необходимый для более важных дел. Ваша цель в том, чтобы достичь уровня, когда вы спокойно сможете делегировать своим сотрудникам решение важных вопросов.

## Можно ли уехать в отпуск?

Чтобы оценить, насколько вы хороший руководитель, задайте себе вопрос: "Как долго я могу отсутствовать, прежде чем в офисе воцарится хаос?" Многие руководители неохотно уезжают в отпуск из опасения, что если их не будет даже пару дней, подчиненные начнут работать хуже.

Однако если в основе вашей управленческой стратегии лежит принцип целеполагания и ваши сотрудники компетентны и уверены в своих способностях выполнять порученные им задачи, вы можете отсутствовать на работе в течение достаточно длительного времени, а ваш бизнес или отдел продолжит работать так же эффективно. Согласовав необходимые действия, договорившись, что, когда и как вы будете проверять, можете полностью передать задачу сотрудникам и позволить им справляться самим.

Управление по целям – инструмент, использование которого возможно только с компетентными и опытными сотрудниками. У ваших подчиненных должны иметься определенные полномочия, соразмерные с лежащей на них ответственностью, – распоряжаться бюджетом, принимать решения, использовать ресурсы, а также требовать выполнения работы от других сотрудников в компании.

## Используйте концепцию ситуационного лидерства<sup>[6]</sup>

В работе, посвященной теории ситуационного лидерства, Пол Херси описывает четыре стиля управления в зависимости от ситуации и уровня развития сотрудников по отношению к задаче. Любой человек, получивший новую работу, со временем развивается, растет и проходит через четыре стадии: объяснение, стимулирование, делегирование и, наконец, участие.

На стадии *объяснения* вы даете новому сотруднику конкретные указания, что нужно сделать, каким образом, когда и на каком уровне. Далее вы контролируете исполнение, чтобы быть уверенным, что новичок справится с задачей.

На стадии *стимулирования* вы уже не даете указаний, а мотивируете сотрудника самостоятельно выполнить задачу, которую подробно объяснили.

Стадия *делегирования* возможна только с компетентными сотрудниками, которые ранее продемонстрировали способности выполнить задачу. В этом случае вы с подчиненным решаете, что, в какие сроки и с какими стандартами качества необходимо сделать. Далее вы постоянно поддерживаете контакт и взаимодействуете с сотрудником, контролируя, что все идет по графику.

## Управление по целям предполагает активное участие



Высшая стадия управления предполагает *участие*. Именно на этом этапе применяется целеполагание. Этот стиль управления возможно использовать с компетентными людьми, в которых вы абсолютно уверены. Вы совместно обсуждаете задачу, которую необходимо выполнить, планируете временной горизонт и бюджет, а затем полностью отдаете подчиненному эту работу.

Финальная стадия управления на основе целеполагания – когда сотрудникам предоставлена полная свобода действий в выполнении рабочей задачи. Ощущение полной свободы в совокупности с ответственностью за результаты мотивирует людей и придает им уверенность в собственных силах. Чем четче вы структурируете рабочую среду, чтобы люди могли свободно работать, достигая целей, тем с большим оптимизмом и настойчивостью они станут выполнять работу.

## **Глава 8**

### **Три качества эффективного руководителя**

По результатам опросов, в которых приняли участие более 32 000 человек, работающих в 16 различных областях, ученые пришли к выводу: по мнению подчиненных, самые лучшие руководители обладают тремя основными чертами характера. Благодаря этим трем чертам любая делегированная задача будет выполнена качественно и в срок.

*Внимательность* – первое качество лучшего босса. Подчиненные говорят так: "Я всегда чувствую, что мой босс ценит меня как личность, а не только как наемного работника".

Вы проявляете внимание к сотрудникам, когда искренне интересуетесь жизнью и личностью тех, кто на вас работает. Вы спрашиваете их о семьях и отношениях вне работы. Вы обращаете внимание на то, как они себя чувствуют, и готовы приостановить обсуждение рабочих вопросов, чтобы спросить, что у них случилось.

Что вы знаете о жизни подчиненных вне офиса? Есть ли у них семьи, кто их супруги и сколько у них детей? Чем они любят заниматься в выходные, какие самые серьезные проблемы тревожат их в настоящий момент?

### **Зачем вам это знать?**

В конце шестинедельного курса по развитию управленческих навыков участникам задали вопрос: "Как зовут уборщика, который каждый день моет полы в холле, когда вы уходите после занятий?"

Никто не имел ни малейшего представления. В течение шести недель они каждый день проходили мимо этого человека, даже не подумав спросить, как его зовут, или узнать что-нибудь о нем.

Тогда профессор продолжил: "Успех вашего бизнеса в значительной степени будет определяться тем, найдется ли у вас время узнать людей, которые на вас работают. Вы должны спрашивать их о жизни и слушать ответы".

### **Дети прежде всего**

В моей компании работали четыре замужние сотрудницы. С течением времени, по мере того как бизнес рос и развивался, они стали мамами. Поскольку у нас с женой четверо детей, мы прекрасно понимаем, с какими сложностями сталкиваются родители маленьких детей, а потому решили использовать новый принцип в нашей компании: "Дети прежде всего".

Соответственно, если кому-то из сотрудников нужно было решить какой-то вопрос, связанный с ребенком, то в первую очередь он должен был позаботиться об этом, а потом

уже о работе. Люди могли оставаться дома, если ребенок болел, отвозить детей на занятия и сразу же уходить с работы, если их вызывали в школу.

Мы сразу объяснили: это не повлечет за собой вычет из зарплаты или необходимость работать сверхурочно. Все, что мы просили, – передавать свои текущие дела кому-то другому, чтобы ситуация никак не отражалась на наших клиентах.

Этот принцип действует в нашей компании вот уже почти 20 лет, и у нас никогда не возникало проблем. Фактически он привнес в коллектив позитивный настрой и взаимовыручку как среди сотрудников, имеющих детей, так и среди бездетных. И дал больше, чем все остальные принципы вместе взятые.

## Затем идет ясность

*Ясность*, или умение четко формулировать задачу, чтобы каждый сотрудник понимал, чего именно от него ожидают (об этом мы говорили в главе 7 "Управление по целям"), – вторая основная черта эффективного руководителя. Лучшие руководители – те, кто абсолютно четко доносит до подчиненных, что нужно сделать, кто должен этим заниматься и каковы стандарты качества.

Если на оси X расположить фактор "внимательность" (по степени возрастания от низкого уровня к высокому слева направо), а на оси Y – "ясность" (по степени возрастания от низкого уровня к высокому снизу вверх; см. таблицу), у нас получатся четыре прямоугольника и четыре разных типа руководителей. Руководители первого типа (нижний левый прямоугольник) демонстрируют низкий уровень как внимательности, так и ясности формулировки рабочих задач. Это руководители, которые с трудом принимают решения и не могут объяснить сотрудникам, что от них требуется. С ними практически невозможно выполнить работу на высоком качественном уровне.



Во втором прямоугольнике – второй тип руководителей. Они отличаются высокой степенью внимательности, с ними эмоционально комфортно работать, но они не могут четко сформулировать рабочие задачи и описать структуру работы. Эти руководители, как правило, малоэффективны, а их сотрудники не демонстрируют хороших результатов. В следующем прямоугольнике – руководители третьего типа. Они ориентированы на достижение результата, но не обращают внимания на людей, с которыми работают. Их редко интересует частная жизнь подчиненных. Такой руководитель эффективен в условиях жесткой и быстро меняющейся деловой среды. Однако поскольку люди по природе своей эмоциональны, в конце концов они будут разочарованы и недовольны тем,

что боссу – самому важному для них человеку в этой сфере жизни – они сами абсолютно безразличны.

В четвертом прямоугольнике видим тип руководителей, отличающихся высокой степенью внимательности к сотрудникам и четко формулирующих задачи, которые должен выполнять каждый. Это руководители, которых подчиненные оценивают на 10 баллов из 10 возможных. Они демонстрируют высокий уровень по обоим показателям, определяющим эффективность управления.

Ваша цель – постоянно поддерживать баланс обоих факторов: проявлять внимание к сотрудникам и предоставлять им четкие указания относительно того, что они должны делать.

## **Предоставьте им свободу**

*Свобода* при выполнении работы – третье качество эффективного руководителя: он способен дать сотрудникам возможность делать дело, как они считают нужным.

Конфуций сказал: "Когда работа закончена, при хорошем руководителе люди говорят: "Мы сделали это сами"".

Сотрудники уверены: самые лучшие начальники – те, кто может оставить их в покое и дать самостоятельно сделать работу. Начальник поставил перед ними задачу и делегировал ответственность, и после этого ему нужно перестать стоять на пути у подчиненных и предоставить им относительную свободу действий. Они сами решат, как добиться нужного результата.

Люди совершенно довольны работой (и вы, возможно, убедились в этом на собственном опыте), когда действуют независимо. Это совсем не значит, будто на сотрудников надо сваливать больше, чем они способны выдержать. Это означает, что рабочая задача должна быть четко обрисована, а затем подчиненные могут выбирать, как ее выполнить. Никто не должен стоять у них за спиной и постоянно отвлекать вопросами о деталях. Делегируя полномочия, какую степень свободы вы предоставляете сотрудникам для ее выполнения?

## **Примите решение развить в себе три черты**

Примите решение сегодня: вы собираетесь развить в себе внимательность и заботливость по отношению к каждому члену вашей команды. Примите решение, что будете более четко формулировать предстоящие задачи и структуру работы. А затем предоставьте каждому из подчиненных максимальную свободу выполнять работу так, как он считает оптимальным.

Принцип управления по целям развивает в сотрудниках уверенность в себе и профессиональную компетентность. Хороший руководитель делает то же самое. Он может предоставить подчиненным дни и даже недели свободной работы над конкретными проектами, нисколько не переживая по этому поводу. У него есть полная уверенность в том, что работа будет выполнена в срок и в рамках бюджета.

## **Глава 9**

### **Семь основных принципов эффективного делегирования**

Цель этой книги – предложить вам навыки, которые необходимо однажды и на всю жизнь развить, чтобы научиться с пользой передавать подчиненным полномочия. На эту тему написаны сотни, если не тысячи, книг, статей и обучающих курсов. Большинство идей, которые там приводятся, можно сформулировать в следующих семи основных принципах.

## Уровень задачи должен соответствовать уровню исполнителя

Первый основной принцип эффективного делегирования – необходимость сопоставлять сложность работы с навыками, способностями и уровнем мотивации сотрудника, которому вы планируете ее поручить. Это не значит, что вы не можете делегировать сотрудникам более сложные задачи, чем они выполняют в данный момент. Важно, чтобы работа не оказалась настолько сложной для них, чтобы не имелось шансов успешно с ней справиться.

Если даже после того, как стало абсолютно ясно: сотрудник, отвечающий за ключевые позиции, со своими функциями не справляется, вы продолжите закрывать глаза на его некомпетентность, это может в дальнейшем стать одной из причин краха бизнеса. В подобной ситуации неподходящего сотрудника зачастую выбирает и назначает сам глава компании или CEO [\[7\]](#). Затем самлюбие не позволяет человеку, делегировавшему важную задачу, признать, что он совершил ошибку и выбранный им кандидат не справляется с работой.

Просто удивительно, сколько компаний терпят значительные убытки и даже распадаются из-за того, что совет директоров назначил CEO, очевидно не подходящего для данной работы. Этот руководитель мог демонстрировать великолепные достижения на прошлом месте работы, в другой компании и в другой области, но в данной конкретной ситуации не может добиться тех результатов, которые от него требуются.

## Делегируйте постепенно

Второй принцип эффективного делегирования: передавайте полномочия постепенно, развивая в новом сотруднике достаточную степень уверенности в себе. Очевидно, что вы хотите с самого начала "закалить" его, нагружая множеством мелких задач. Но когда дела более крупные и серьезные, процесс делегирования должен быть поэтапным. Пусть на протяжении какого-то времени ваш сотрудник продемонстрирует, что способен справляться с поручениями и задачами возрастающей сложности. В противном случае не обладающий необходимой профессиональной компетенцией сотрудник может почувствовать себя перегруженным и в итоге создать гораздо больше проблем.

## Делегируйте задачу целиком

Третий принцип в том, чтобы делегировать всю задачу целиком. Один из главных мотиваторов в деловой среде – ощущение полной ответственности за порученное дело от начала до конца. Стопроцентная ответственность пробуждает уверенность, компетентность и самоуважение.

У каждого из ваших сотрудников, какую бы должность он ни занимал, должна быть по крайней мере одна функция, за которую он отвечает целиком. Если он не выполнит эту работу, этого за него не сделает никто другой.

Во многих компаниях допускают ошибку, поручая одну и ту же работу нескольким сотрудникам. Если один человек занят или отсутствует, считают руководители, второй его подстрахует и закроет пробел. На деле получается, что ни один не чувствует ответственности за работу и она "сиротеет". Для разрешения потенциального конфликта вам помимо прочего нужно *ввести персональную ответственность*: назначить одного человека персонально ответственным за успешное выполнение задачи и дать четкие указания остальным сотрудникам, что они должны быть наготове, если главный

ответственный отсутствует или не может выполнить работу. Но *отвечает* за все только один человек.

Пусть подчиненные знают, что полностью отвечают за выполнение важной работы. Сотрудники демонстрируют более высокий уровень лояльности компании и заинтересованности в работе, когда у них есть чувство сопричастности и возможности личного влияния.

## Делегируйте, ожидая конкретного результата

Четвертый принцип эффективного делегирования: знайте, какой конкретный результат вы хотите получить при делегировании. Помогите подчиненным четко понять, чего вы от них ожидаете в итоге.

Постоянно напоминайте сотрудникам, ради выполнения какой работы их наняли в компанию. Верный способ повысить эффективность работы команды – всегда ориентировать людей на достижение результата. Чем более конкретны и измеряемы плоды их трудов, тем более удовлетворенными и мотивированными они будут. Они почувствуют себя победителями.

## Стимулируйте участие и обсуждение

Пятый принцип, которого вам следует придерживаться, это делегировать полномочия, стимулируя активное участие подчиненных в обсуждении. Помните, что существует прямая зависимость между обсуждением и заинтересованностью в выполнении работы. Когда у сотрудников есть возможность напрямую общаться с руководством, у них повышается стремление выполнить работу хорошо. Чем больше у сотрудников возможности обсудить работу с начальником, тем более *лично* они ее воспринимают и принимают на себя персональную ответственность за качественное выполнение. Если вы ограничиваетесь тем, что даете подчиненным указания и затем возвращаетесь к собственной работе, то сотрудники не продемонстрируют особой заинтересованности в выполнении работы. Но если вы обсудите с ними задачу и позволите им принять участие в разработке плана выполнения, они будут заинтересованы в том, чтобы сделать все в лучшем виде. Когда вы четко объясняете сотрудникам, зачем, как и на каком уровне должна быть выполнена работа, а у них есть возможность задать вопросы и поделиться собственными соображениями, они уходят из вашего кабинета, чувствуя, что это их дело. Оно принадлежит им. Они – главные.

## Делегируйте полномочия и ответственность

Шестой принцип: делегируйте полномочия соразмерно уровню ответственности. Если задача масштабная, сообщите сотрудникам, сколько времени на нее отводится и к кому они могут обратиться за дополнительной помощью. Также донесите до них информацию о выделенном бюджете и о ресурсах, которые они могут задействовать.

Большая ошибка, которую совершают руководители: они *недооценивают*, что может потребоваться сотрудникам для качественного выполнения работы, будь то время или деньги. Недооценивают, сколько времени займет работа и каких вложений потребует. В этой ситуации может помочь сам процесс делегирования: когда начальник обсуждает задачу с подчиненными, обычно в ходе диалога он начинает понимать, сколько времени и средств уйдет, и в итоге приходит к выводу, что работа так же важна, как и все остальное.

## **Оставьте исполнителя в покое**

Седьмой и заключительный принцип эффективного делегирования: делегировав задачу, оставьте исполнителя в покое. Пусть подчиненный несет стопроцентную ответственность. Не забирайте ее обратно.

Вы можете, сами того не осознавая, "забирать ее обратно", постоянно проверяя сотрудника, требуя постоянной отчетности и предлагая изменения и корректировки процесса. У некоторых руководителей есть ужасная привычка в буквальном смысле забирать обратно задачи, которые они сами кому-то отдали. При этом у подчиненных возникает ощущение, что ответственность с них сняли.

Способность делегировать задачу, а затем убедиться, что подчиненный выполнил работу, – ключевой фактор вашего успеха как руководителя. При правильном делегировании ваш потенциал практически безграничен. При отсутствии навыка делегирования вы будете вынуждены все делать сами.

## **Глава 10**

### **Управление по отклонениям**

Время – ваш самый ценный ресурс. Могу предположить: как и большинство руководителей, вы перегружены делами и вам явно не хватает времени. И ежедневно, ежечасно поток работы только увеличивается – это похоже на неправильно работающий конвейер, который вы не в состоянии остановить.

Чтобы полностью реализовать свой потенциал, используйте все возможные методики, позволяющие большому объему работы быть выполненным в кратчайшие сроки. Одна из лучших подобных методик условно называется "управление по отклонениям".

В стандартной ситуации ваша управленческая функция заключается в том, чтобы организовать других людей на выполнение работы. Вы обдумываете задачу, делегируете ее подходящему кандидату, а затем следите за выполнением, чтобы быть уверенным, что работа будет сделана в срок.

### **Сократите время на управление**

Применяя стратегию управления по отклонениям, вы можете свести к минимуму время, потраченное на мониторинг, контроль и получение отчетов, что обычно является неотъемлемой частью делегирования. Четко определив задачу, которую необходимо выполнить, сроки и способы ее выполнения, полностью делегируйте ее и попросите подчиненных обращаться к вам только в случае проблем, задержек или других подобных трудностей.

Донесите до сотрудников: если график выполнения работы и бюджет утверждены, им нет необходимости постоянно перед вами отчитываться. Они должны заниматься делом.

"Отсутствие новостей – хорошие новости" – эта фраза должна стать вашим девизом.

Управление по отклонениям – мощный инструмент экономии времени для руководителя. Использовать его очень просто. Вы просто говорите: "Если все хорошо и идет по плану, нет необходимости постоянно передо мной отчитываться. Просто время от времени пишите, чтобы держать меня в курсе дела. В остальном же эта работа полностью на вас".

### **Установите финансовые показатели**

Например, если выручка за проданный товар за год должна составить \$1,2 млн, это значит, что ежемесячная выручка должна составлять \$100 тыс. Если уровень продаж

стабильно держится на отметке \$100 тыс. в месяц и выше, отчитываться нет необходимости. Однако если уровень продаж упал до \$80 тыс. или хотя бы до \$90 тыс., это отклонение от утвержденного плана. Что и необходимо сообщить сотруднику, отвечающему за результаты продаж.

## **Назначить встречу и согласовать время**

Возможно, вы часто оказываетесь в ситуации, когда чувствуете, что должны подтвердить конкретное время, место и дату встречи. Это может касаться и телефонного звонка или завершения какого-то дела. В таких ситуациях действуйте по принципу отклонения. Вы просто говорите: "Давайте договоримся созвониться в 15:00 в четверг. Если по какой-то причине встречу придется отменить, один из нас позвонит другому. Или давайте я позвоню вам в четверг в 15:00, хорошо?"

Вместо того чтобы бесконечно проверять свое расписание и согласовывать точное время, действуйте по принципу исключения лишнего. "Я позвоню вам сам, а вы звоните мне, только если возникнут какие-то изменения".

## **Управление по отклонениям работает практически всегда**

Удивительно, но факт: когда вы придерживаетесь в управлении этого принципа, в 90 % случаев не требуется дополнительных разговоров и все идет по рабочему плану. Я выступаю с лекциями и веду семинары, и я организовывал деловые поездки в 61 страну мира. Необходимость так много путешествовать и читать лекции на разные темы требует большой собранности, особенно когда речь идет о бронировании билетов на самолет, чтобы вовремя оказаться в нужном месте.

В каждом случае я стараюсь спланировать время с запасом, но всегда прошу своих клиентов не волноваться. Я уверяю их: если произойдет изменение времени моего прибытия, я заранее дам об этом знать. Так и поступаю. Придерживаясь принципа исключения лишнего, мне удается ежегодно спокойно работать с десятками клиентов в десятках городов по всему миру.

## **Глава 11**

### **Считайте себя учителем**

Одна из ключевых функций руководителя – обучить подчиненного, как выполнить рабочую задачу. Здесь делегирование становится учебной методикой.

После того как я зарекомендовал себя хорошим специалистом, меня впервые назначили на руководящую должность и мне пришлось иметь дело с людьми, постоянно спрашивавшими меня, как выполнять ту или иную работу.

Иногда подобные вопросы мне задавали вчерашние выпускники, иногда – опытные сотрудники. Когда я на рабочей встрече делегировал им какую-то задачу, они всем своим видом выражали полное непонимание, даже казались обеспокоенными и встревоженными. В конце концов я понял: неуверенность объяснялась тем, что они не знали, как выполнить работу, которую я им поручал.

## **Моя ошибка в понимании роли руководителя**

Разумеется, меня это раздражало. Всего в жизни я добился сам, и все мои профессиональные навыки – результат моего самообразования и практики, потому я вполне логично полагал, что остальные знают все то же, что и я, особенно когда речь идет об элементарных вещах. Для меня стало настоящим открытием, что причина, по которой меня повысили до настоящей должности, в том, что я успешно справляюсь с целым рядом маленьких и больших задач. Причина, по которой остальные стали моими подчиненными, в том, что они еще не научились выполнять эти самые задачи.

## **Ваша задача – обучать**

Именно тогда я осознал, что одна из моих важнейших функциональных обязанностей – обучить следующее поколение сотрудников и потенциальных руководителей, которые на тот момент были моими подчиненными. Большинство сотрудников, особенно младшего звена, нужно учить, как выполнять работу, включая правильность процессов и процедур. Обучение – не побочная функция, отвлекающая меня от основных обязанностей. Обучение – важнейший инструмент, помогающий мне освободить собственное рабочее время, чтобы посвятить его решению более важных проблем, делегировав подчиненным выполнение менее серьезной работы, с которой я уже легко справлялся. Найдите время объяснить, какой способ действий вы считаете оптимальным. Например, давая сотруднику поручение, можете сопроводить его комментарием: "По моему опыту, это лучший способ выполнить такую работу. Если воспользоваться этим методом, вы начнете с этого, сделаете это и это и обратите внимание, что может произойти вот это". Таким образом, вы обучаете и растите сотрудников.

## **Никогда не предполагайте знание по умолчанию**

Никогда не считайте, что ваш сотрудник знает то же, что и вы. Однажды я нанял (после трех собеседований) работоспособного и целеустремленного сотрудника со степенью MBA от ведущего университета. На второй или третий день его работы я дал ему документы по одному из проектов и попросил подготовить для меня проформу<sup>[8]</sup>. Потребовалось больше недели и несколько моих напоминаний, чтобы новый сотрудник признался: он понятия не имеет, что это такое. Я ушам своим не верил. Это базовый документ, в котором просто отражены все доходы от проекта за вычетом всех расходов, что показывает прибыль проекта или уровень возврата на совокупные инвестиции, и эти финансовые показатели соотнесены с графиком реализации проекта. Тем не менее джентльмен со степенью MBA понятия не имел, с чего нужно начинать, и даже не смог воспользоваться учебником, словарем или интернетом, чтобы найти нужную информацию.

## **Формулируйте задачу четко и конкретно**

Объясните подчиненным, чего вы от них хотите и зачем. Важность этого шага очевидна: если ваши сотрудники знают, чего и зачем вы от них хотите, а также понимают преимущества и недостатки предложенного вами способа действий, они не только могут быстрее справиться с поручением, но также, вероятно, смогут заранее увидеть возможные отклонения от рабочего плана или предложить улучшения, о которых вы не подумали, когда в последний раз выполняли такую же работу. Обучая, будьте терпеливы, поддерживайте и ободряйте сотрудников. Помните, что на усвоение новой информации требуется время. Большинство людей учатся в процессе обсуждения предмета. Если кто-то задает вам множество вопросов и вновь и вновь



обращается за помощью, не теряйте терпения. Ваша раздражительность только демотивирует подчиненных и не позволит им получить нужную информацию.

## **Поощряйте задавать вопросы, давайте обратную связь**

Если сотрудники будут бояться задавать вам вопросы, они постараются сделать всё как считают нужным, не прибегая к вашим советам, только чтобы вас не раздражать. Зачастую это приводит к ошибкам, которые в плане времени и денег обойдутся гораздо дороже, чем если бы вы потратили время на предварительное подробное объяснение сути работы.

Обучая, поощряйте вопросы и давайте обратную связь. Говорите подчиненным: "Если у вас возникли вопросы, обращайтесь ко мне. Если у вас возникли проблемы, я в вашем распоряжении".

Поддерживайте сотрудников, пусть они регулярно обращаются к вам за советом или идеей. Если у вас имеются хоть какие-то сомнения относительно их способности выполнить работу, согласуйте график мониторинга и отчета: тогда, если задача действительно важная, вы будете отслеживать прогресс в рабочем процессе еженедельно или даже ежедневно.

Обучение сотрудников эффективному выполнению конкретных рабочих задач – действенный способ повысить вашу собственную результативность. Потратив какое-то время и обучив сотрудника качественно выполнять новую работу, вы можете делегировать ее ему, а сами заняться более важными делами.

## **Глава 12**

### **Развивайте уверенность в подчиненных**

Уверенность в себе – важнейшее качество, позволяющее человеку чувствовать себя счастливым и работать на пике возможностей. Обычно, принимаясь за новую задачу или предприятие, мы все слегка сомневаемся в своих силах. Задача руководителя – свести страх к минимуму и максимально повысить мотивацию.

Возможно, самый эффективный способ избавить членов команды от сомнений в их силах – постоянно озвучивать ваши позитивные ожидания. Позитивные ожидания – основной фактор повышения уверенности и, вероятно, наиболее предсказуемый мотиватор результативности деятельности.

### **Ожидайте лучшего**

Закон ожидания гласит: "То, чего вы ждете, будучи уверенными, становится вашим собственным пророчеством, которое сбывается".

Когда мы были детьми, ожидания наших родителей оказывали чрезмерное влияние на наше поведение и на то, кем мы стали впоследствии. Если ваши родители постоянно выражали свою веру в вашу способность добиться успеха в любых начинаниях – хорошо учиться, побеждать в спорте и т. д., – вы, скорее всего, стремились быть лучше, чтобы соответствовать их ожиданиям.

По мере взросления на нас оказывали огромное влияние ожидания друзей и сверстников. Если молодые люди росли в среде, где их поддерживали, верили в их способности и ожидали от них большего, они становились более успешными, чем люди, которых постоянно критиковали, не веря в их силы.

Когда вы сами становитесь родителями, ваши ожидания в значительной степени определяют, каким станут ваши дети, когда вырастут. Лучшие родители всегда верят в то, что их дети добьются всего, чего захотят, в любой области, и всегда говорят им об этом.

## **Босс как родительский архетип**

В той части жизни, которую занимает работа, начальник становится для нас фигурой родителя. То, чего ожидает начальник, оказывает огромное влияние на каждого сотрудника. Хорошо это или плохо, но люди склонны действовать, чтобы оправдать ожидания других – позитивные и негативные. Чего вы ждете от подчиненных, чего ваш босс ждет от вас – все это очень сильно влияет на результативность работы. Всегда выражайте уверенность в своих сотрудниках. Говорите им: "Я знаю, что вы великолепно справитесь с работой. Я полностью вам доверяю. Я верю в вас и ваши способности".

Даже если в глубине души у вас есть смутные сомнения, все равно поддержите сотрудника. Вы увидите, что подчиненные делают все возможное, чтобы доказать, что вы в них не ошиблись. Ради одного этого стоит всегда демонстрировать вашу веру в них.

## **Устанавливайте высокие стандарты качества**

Повторяйте подчиненным, что вы уверены в их способности справиться с работой. Побуждайте их обращаться к вам за советом и рекомендациями, если возникают какие-то трудности. Убедите их, что они получают необходимую помощь и поддержку. Какие ожидания связаны у вас с каждым из членов команды? Даже если вы ничего не говорите, сотрудники чувствуют ваше отношение. Поэтому когда вы делегируете задачу или ответственность, выражайте уверенность в способности человека справиться с поручением и сделать это хорошо. На протяжении всей работы продолжайте поддерживать и ободрять сотрудника.

## **Развивайте сотрудников**

Основное правило – вы всегда должны ожидать лучшего! Вы можете развить определенные черты характера в людях, если будете постоянно повторять им, насколько они хороши и чего вы от них ожидаете. Уинстон Черчилль сказал: "Если хотите повлиять на другого человека, припишите ему качество, которым он не обладает, и он сделает все, чтобы доказать, что вы правы".

Но что самое важное, всегда верьте в себя самого. Помните, ваша жизнь зависит только от ваших собственных ожиданий. Все ваши реальные достижения будут лишь отражать вашу внутреннюю установку. Постоянно повышайте планку для *самих себя*.

## **Глава 13**

### **Делегируйте принятие решений**

Единственный способ развить в ваших подчиненных мудрость, правильность суждений и прозорливость – передоверить им решение проблем. И именно это зачастую самое сложное для руководителя. Руководители считают своей главной обязанностью принимать решения – и они абсолютно правы. Однако делегирование этих задач другим, пусть даже они могут допустить ошибку, – неперемное условие развития ощущения уверенности в себе и самоуважения в сотрудниках.

Делегирование решений – эффективный мотиватор и фактор роста потенциала человека. Используйте его при любом удобном случае. Когда сотрудники обращаются к вам за готовым решением, если это возможно, верните им право принять его. Не давайте распоряжение, что им делать, спросите: "А что, *вы* думаете, нам надо предпринять?"

## Наделите ваших сотрудников ответственностью

Более того, когда кто-то приходит к вам с проблемой, просто скажите этому человеку: "Вы за это отвечаете. Позаботьтесь об этом". Успешные люди в любой области обладают нацеленностью на результат. Они концентрируются на решениях и думают о них. В итоге они все лучше справляются с повседневными деловыми вопросами и предлагают больше решений, чем нужно.

Иногда я задаю своим слушателям-бизнесменам вопрос: "Присутствует ли здесь кто-нибудь, у кого есть проблемы?"

Все находящиеся в зале поднимают руки. Тогда я говорю: "Разумеется. Проблемы есть у всех. Они приходят, как волны в океане, – непрерывно и безостановочно. Вопрос лишь в том, насколько эффективно вы решаете свои повседневные проблемы".

Единственная пауза в непрерывном потоке проблем, наполняющем вашу жизнь, – это периодически случающийся *кризис*. Некоторые эксперты считают: кризис, угрожающий вашему бизнесу и вашей жизни, если вы не сможете эффективно с ним справиться, будет происходить каждые два-три месяца. Это может быть финансовый кризис, деловой, личностный, кризис, касающийся здоровья или семейных отношений. Вся ваша жизнь – бесконечная череда проблем и кризисов.

## Проблемы могут оказаться возможностями

Недостигнутая цель – это нерешенная проблема. Невыполненный план продаж – это проблема, требующая решения. Сложности с подчиненным или коллегой по работе – всего лишь проблема, с которой вам приходится иметь дело.

Хорошая новость: ваша способность решать проблемы, с которыми вы ежедневно сталкиваетесь, – определяющий фактор успеха и продвижения по карьерной лестнице. Когда вы демонстрируете навыки, знания и характер, способствующие эффективному решению проблем, вас повышают в должности и предлагают еще более сложные проблемы и ситуации. Генри Киссинджер<sup>[9]</sup> сказал: "Единственная награда, которую вы получаете за решение проблемы, – еще большая проблема, требующая решения".

## Продолжайте повышать свою компетентность

Люди, добивающиеся высоких результатов, всегда ориентированы на поиск решения: что они могут сделать, чтобы решить проблему, устранить препятствие и достичь цели. Люди со средним уровнем эффективности, наоборот, всегда ищут виноватого, что делает их раздражительными и малоэффективными.

Колин Пауэлл<sup>[10]</sup> однажды сказал: "Лидерство – это решение проблем". Успех – это способность эффективно справляться с проблемами. Вместо того чтобы выходить из себя или обвинять других, когда что-то идет не по плану, рассматривайте каждую проблему с позиции возможного роста и развития ваших управленческих навыков.

То же самое относится и к членам вашей команды. Вы помогаете им стать более компетентными, уверенными в себе и ценными сотрудниками, делегируя им проблемы, требующие решения, и помогая им совершенствовать свои профессиональные качества в процессе работы. И с чем большим количеством проблем они могут справиться

самостоятельно, тем меньше останется вопросов, в решении которых придется участвовать лично вам.

Одна из ваших основных функций как руководителя в том, чтобы помочь подчиненным принять тот факт, что их будущее определяется их способностью решать проблемы. Будьте для них наглядным примером. Не обсуждайте прошлое, что произошло и кто виноват. Вместо этого сконцентрируйтесь на будущем, на решении. Сосредоточьтесь на том, что можно предпринять немедленно, чтобы устранить проблему или минимизировать ущерб. Именно такой тип мышления лежит в основе высокой эффективности как отдельного человека, так и компании.

## Процесс решения проблемы

С этого момента предлагайте подчиненным придерживаться четырехэтапного процесса решения проблем, прежде чем они обратятся за помощью к вам. Этот инструмент уже внедрили в практику многие руководители, и это существенно снизило число обращений непосредственно к ним.

1. *Изложить все письменно.* Предложите вашим сотрудникам четко формулировать в письменной форме суть проблемы или решения, которое требуется принять, прежде чем они придут к вам.

Обычно половина времени, потраченного на обсуждение решения проблемы, уходит на то, чтобы внести ясность, в чем же состоит проблема. Во многих случаях обсуждение так и не сдвигается с мертвой точки, поскольку нет единого мнения по поводу препятствия или сложности, с которыми люди имеют дело. Настояв на том, чтобы сотрудники сначала описывали проблему, с которой собрались идти к вам, вы удивитесь: в большинстве случаев им вообще не требуется ваша помощь. Ответ или решение станут очевидными, как только сама проблема будет ясно сформулирована. Медики по этому поводу говорят: "Точный диагноз – половина лечения".

2. *Выявить причины.* Пусть ваши сотрудники определяют источник проблемы или причину, по которой она возникла. Почему и как все произошло? Опять-таки попросите их сформулировать письменно, составить список. Чем больше ясности в вопросе о причине проблемы, тем обычно легче найти эффективное решение.

3. *Определить пути решения.* Пусть ваши сотрудники предложат все возможные способы решения проблемы или все альтернативные варианты действий, которые можно предпринять. Чем больше вариантов решения проблемы можно сформулировать, тем больше вероятность прийти к единственно верному решению или к правильной комбинации действий. Как правило, стоит более внимательно отнестись к той проблеме, у которой есть только одно решение.

4. *Принять решение.* Пусть ваши сотрудники выберут решение, которое им кажется оптимальным в данной ситуации, и объяснят свой выбор. Какие аргументы они приведут в поддержку своих действий, а не любых других шагов?

Ваши сотрудники могут обратиться к вам за советом и помощью только после того, как прошли четыре этапа процесса решения проблемы.

Руководители, на практике внедрившие этот простой процесс, с удивлением обнаружили, что у них освободилось более 75 % всего того времени, что раньше они тратили на обсуждение вариантов решения различных проблем со своими сотрудниками. У сотрудников появляются собственные идеи и решения, которые они реализуют, не обращаясь к начальнику.

Вы и сами как руководитель можете взять на вооружение четыре этапа процесса решения проблемы. С какой бы проблемой вы ни столкнулись, прежде всего четко ее сформулируйте. Во-вторых, определите, как она возникла. В-третьих, найдите возможные варианты решения. Наконец, в-четвертых, выберите оптимальное решение с учетом всех факторов.

## Глава 14

### Держите ситуацию под контролем

Если задача достаточно важна для того, чтобы ее делегировать, значит, она достаточно важна и чтобы вы периодически контролировали ход выполнения. Регулярный контроль помогает вам быть в курсе всех вопросов, которые вы делегировали. Это не означает, что вы постоянно заглядываете через плечо сотруднику. Это значит, что вы проводите запланированные встречи, на которых обсуждаете с подчиненным, которому делегировали задачу, как продвигается рабочий процесс.

Когда вы постоянно находитесь в курсе дел по делегированной задаче, это убеждает вашего сотрудника в том, что это действительно *важная* работа. По умолчанию это означает, что его вклад важен. Сотрудник выполняет важную работу, а потому является значимой частью команды. Когда члены вашей команды понимают, что работа, которой они занимаются, достаточно серьезна, чтобы вы регулярно контролировали выполнение, они ощущают свою персональную важность и ценность.

Поскольку вас волнует задача и ход исполнения, ваши сотрудники будут стараться сделать все даже лучше и быстрее, чем если бы вы просто делегировали ее и пустили все на самотек.

### Вы несете ответственность

Делегирование – не отказ от своих обязанностей. Хотя вы делегировали какую-то задачу своему подчиненному, вы по-прежнему отвечаете за результат перед своим начальником. Если вы не смогли проконтролировать работу, которую делегировали, вы фактически бросили ее на произвол, освободив себя от ответственности, а этого вы не можете делать ни в коем случае.

Если вы отказываетесь нести ответственность за работу, игнорируя ход ее выполнения, велика вероятность возникновения ошибок, исправление которых обойдется очень дорого как в плане денег, так и времени.

### Регулярно "ходите в народ"

Одна из наиболее популярных управленческих методик называется "управление по принципу "хождения в народ"". Причина, по которой эта методика эффективна, в том, что это лучший способ получить своевременную обратную связь, узнав, чем занимаются ваши сотрудники. Своевременная обратная связь означает: вы видите, что происходит в режиме реального времени, и при необходимости можете сразу же внести коррективы.

Когда вы "идете в народ", вам не нужно ждать неделю или месяц, чтобы узнать, что именно происходит в вашей компании. Когда вы общаетесь с сотрудниками и спрашиваете, как у них дела, вы получаете регулярные и своевременные ответы – обратную связь, которую можете использовать, чтобы повысить свою управленческую эффективность.

Придерживаясь этого принципа управления и лично контролируя выполнение работы, вы очень быстро поймете, кто из ваших сотрудников перегружен, а кому можно поручить дополнительные задачи. Вы можете обнаружить, что у некоторых из ваших сотрудников не хватает компетенции для выполнения работы на должном уровне или что им нужна помощь коллег, чтобы справиться с той частью работы, для которой у них не хватает навыков.

Если вы поняли, что работа слишком объемна или сложна для того сотрудника, которому вы ее поручили, будьте готовы при необходимости изменить задачу. В условиях нашей

динамичной экономики и быстро меняющейся деловой среды все происходит стремительно. И то, что сегодня кажется идеальным делегированием, может завтра требовать полного пересмотра из-за появившейся новой информации. Всегда будьте готовы изменить задачу или назначить другого сотрудника при необходимости.

## **Глава 15**

### **Давайте регулярную обратную связь**

Один из известных афоризмов из области управления принадлежит Кену Бланшару[\[11\]](#), который сказал: "Обратная связь – завтрак чемпионов!"

Регулярная обратная связь – ключевой мотиватор в деловой среде. Если сотрудники не получают регулярной обратной связи в отношении своей работы, вскоре они начинают терять энтузиазм и интерес к тому, чем занимаются. Они могут начать полагать, что работа, которую они выполняют или которая была им делегирована, не слишком важна. Регулярная обратная связь – ключевая форма коммуникации между вами и членами вашей команды. Точно так же как вы регулярно общаетесь со своим супругом и детьми, вы должны поддерживать регулярное общение с каждым сотрудником, находящимся у вас в подчинении.

### **Давайте нейтральную оценку**

Основной принцип эффективной обратной связи – это сделать ваш комментарий *безоценочным*. Не стоит раздражаться и терять терпение оттого, что что-то не сделано, как вы того ожидали, просто представьте этот факт как объективную информацию. Не указывайте на ошибку и не говорите так, чтобы заставить собеседника занять оборонительную позицию.

Например, один из подчиненных не успел выполнить задачу к указанному сроку. Просто отправьте ему электронное сообщение или спросите при личной встрече: "Эта работа должна была быть выполнена к полудню пятницы. Как продвигается?"

Ваша способность давать обратную связь в позитивном или нейтральном ключе значительно повысит открытость ваших сотрудников к восприятию ваших идей и мнения. Многие считают: когда они оценивают, как выполняется работа или как с ней справляются сотрудники, они должны сказать, плохо это или хорошо. Но в большинстве случаев требуется лишь дать нейтральный комментарий, который описывает ситуацию как она есть, без негативной импликации.

### **Действуйте как рефери**

Применяйте в деловой практике управленческую модель "хронометриста". По аналогии с миром спорта, где функция судьи сводится к объявлению игрокам и болельщикам времени и счета, просто сообщайте сотрудникам результаты продаж, производительности и продуктивности. Если они "проигрывают по очкам", то быстро наберут темп, чтобы справиться с работой в срок.

Регулярно оценивайте работу сотрудников. Особенно если они справляются со своей работой хорошо, лично скажите им об этом. Обычно люди очень серьезно воспринимают свою работу, ставя знак равенства между своей личной значимостью и эффективностью своей деятельности. Им просто необходимо знать, успешно ли они справляются с работой, особенно по сравнению с коллегами.

### **Делайте позитивные сравнения**

Ранее, в главе 6, мы говорили о "теории социального сравнения": мы сравниваем себя только с теми людьми, которых считаем похожими на нас, как внутри компании, так и за ее пределами. Если ваша компания настолько же успешна на рынке, как и конкуренты, или даже успешнее, сообщите об этом подчиненным. Людям нравится знать, что они работают в успешной компании, особенно по сравнению с конкурентами. Действенная форма обратной связи – воспользоваться управленческим принципом "хождения в народ" и застать подчиненных в момент, когда они что-то делают *правильно*. Находите возможности замечать это и хвалить сотрудников, тем самым повышая их эффективность. Каждый раз, когда вы говорите сотрудникам, что они великолепно справляются со своими обязанностями, их мотивация на еще более успешную работу в будущем повышается.

## **Поощрение должно быть незамедлительным**

Томас Уотсон, основатель корпорации IBM, был известен в том числе тем, что в инспекциях по заводам и офисам у него всегда была с собой наготове чековая книжка. Всякий раз, когда он видел, что кто-то отлично выполняет работу, он останавливался и выписывал этому человеку чек. Это мог быть чек на \$5 или \$10, иногда больше, но эффект от этого скромного акта щедрости был потрясающим. Люди помещали свой чек от Томаса Уотсона, "большого босса", в рамку и вешали его на стену. Они рассказывали об этом друзьям и семье. Они хвастались этим чеком своим знакомым. Принцип регулярно давать сотрудникам позитивную обратную связь оказывает огромное влияние на мотивацию персонала. Это придает членам вашей команды уверенность, что вы заботитесь о них и осознаёте, какую работу они выполняют, особенно если это сложная или тяжелая работа.

## **Признайте за сотрудниками право на ошибку**

Очень важная составляющая регулярной обратной связи – ваше умение вовремя промолчать и позволить сотрудникам совершать ошибки. Говорят, что родители критикуют своих детей гораздо чаще, чем хвалят. Это верно и для большинства компаний. Сотрудников критикуют постоянно, и лишь изредка руководитель отмечает их успехи. Существуют различные исследования на тему, что делает компанию привлекательной с точки зрения персонала. Возможно, самая важная черта лучших компаний-работодателей – то, что их сотрудники понимают, что имеют право на ошибку, за которую их не будут критиковать или увольнять. В лучших компаниях культивируется рабочая среда, в которой сотрудники обладают правом делать нечто новое, хотя в процессе они могут допустить не одну ошибку.

## **Поощряйте сотрудников делать все, на что они способны**

Олимпийская чемпионка по гимнастике Мэри Лу Реттон [\[12\]](#) однажды поделилась фразой, которую сказала ей мать. Слова эти повлияли на всю ее спортивную карьеру. После соревнований, в которых Мэри Лу выступила не очень хорошо и была разочарована собственным результатом, мать сказала ей: "Мэри Лу, не так важно *быть* лучшей, как *делать* все, на что ты способна".

Ваша цель – стимулировать людей делать все, на что они способны. Хвалите их, признавайте их заслуги, чтобы они понимали свою важность и ценность для компании. Воистину обратная связь – это завтрак чемпионов.

## Глава 16

### Постоянно мотивируйте ваших сотрудников

Позитивное чувство самоуважения и собственной значимости – ключевой фактор высокой эффективности и мотивации. Каждому человеку необходимо ощущать свою важность и чувствовать себя победителем. Чтобы ваши сотрудники чувствовали себя победителями, соблюдайте пять основных принципов.

Во-первых, чтобы повысить самоуважение сотрудников, четко формулируйте цели и показатели, которые им нужно достичь. *Невозможно попасть в мишень, которую не видишь.*

Во-вторых, устанавливайте измеряемые и достижимые стандарты, чтобы ваши сотрудники понимали, насколько эффективны их усилия в процессе достижения цели.

В-третьих, структурируйте работу таким образом, чтобы сотрудники достигали установленные цели и ощущали свою успешность. Ваша задача как руководителя – обеспечить платформу для регулярных побед ваших сотрудников.

В-четвертых, практикуйте принцип позитивного ожидания в отношении каждого сотрудника, независимо от того, какие сомнения могут быть у вас на его счет. Возьмите на вооружение фразы типа: "Я знаю, что вы великолепно справитесь" или "Я полностью в вас уверен".

В-пятых, публично хвалите своих сотрудников за хорошо выполненную работу и признавайте их достижения. Нет смысла быть победителем, справляться с задачей или достигать цели, если это остается незамеченным, тем более руководителем. Используйте любую возможность похвалить сотрудника лично и перед сослуживцами. Если вы даете положительную обратную связь или хвалите сотрудника в присутствии коллег, мотивационный эффект от этого в два раза выше, чем когда то же происходит без свидетелей. В результате ваши сотрудники будут стремиться работать еще эффективнее в будущем.

### Позвольте людям почувствовать свою значимость

Мэри Кей Эш, основатель одной из самых успешных в мире компаний по продаже женской косметики на основе многоуровневого маркетинга, постоянно напоминала своим сотрудникам: "У каждого человека на лбу написано: 'Дайте мне ощутить собственную значимость'". Она призывала сотрудников своей компании относиться к клиентам, с которыми они работают, так, словно у тех тоже есть на лбу такая надпись. Существует пять мотиваторов, которые можно использовать ежедневно, чтобы ваши сотрудники раскрылись с лучшей стороны.

1. *Приятие.* Люди ощущают глубокую потребность в том, чтобы их принимали окружающие. Особенно им необходимо чувствовать, что босс принимает их как важные и ценные личности. Каким образом вы выражаете безусловное приятие? Вы тепло и дружелюбно *улыбаетесь* людям каждый раз, когда видите их.

Помните: даже когда вам кажется, будто все заняты работой и на вас никто не смотрит, *все* наблюдают за вами. Ваши сотрудники подмечают все, что вы говорите или не говорите, все, что делаете или не делаете, и это очень влияет на их поведение.

2. *Благодарность.* Говорите "спасибо" за любую работу, которую выполняют ваши сотрудники. "Спасибо" – это одно из наиболее действенных и эмоциональных слов в любом языке.



3. *Комплимент.* Отмечайте в других нечто достойное восхищения. Делайте комплименты по поводу внешнего вида или аксессуаров, например сумочки или галстука. Обязательно *отмечайте*, когда ваши сотрудники делают то, что выходит за рамки их стандартных обязанностей. Например, они блестяще выполнили работу, потому что сидели над ней ночь напролет. Восхищайтесь ими, скажите, насколько полезны они вашему отделу.

4. *Одобрение.* Не скупитесь на похвалу и одобрение в адрес подчиненных.

"Самоуважение" фактически определяется как "степень, в которой человек ощущает, что заслуживает похвалы". Похвала удовлетворяет одну из наиболее глубоких потребностей человеческой натуры: ощущать свою ценность и важность для других. Находите поводы хвалить сотрудников. Отправляйте им электронные сообщения, чтобы поблагодарить и похвалить за выполненную работу.

5. *Внимание.* Внимательно выслушайте сотрудника, если он хочет с вами поговорить.

Любям необходимо иметь возможность пообщаться со своим боссом: сесть, поговорить и свободно выразить все, что они хотят сказать.

## Будьте хорошим слушателем

Умение слушать называют "белой магией". Применяя четыре навыка эффективного слушания, вы можете позитивно повлиять на мысли, чувства и эмоции собеседника.

Во-первых, слушайте внимательно, не прерывайте. Слегка подайтесь вперед и слушайте так, словно в жизни нет ничего важнее того, о чем говорит ваш собеседник. Это один из самых важных принципов установления хороших межличностных отношений.

Во-вторых, выдержите паузу, прежде чем ответить. После того как ваш собеседник закончил говорить, сделайте паузу в несколько секунд или чуть дольше. Это даст положительные результаты. Пауза создает момент тишины в диалоге, когда зачастую человеку в голову приходят важные идеи и озарения. Пауза дает возможность структурировать мысли. Вы предоставляете собеседнику возможность решить, что еще он хочет сказать. Кроме того, делая паузу, вы даете собеседнику понять, что его слова важны для вас и вы внимательно их обдумываете. И наконец, делая паузу, вы фактически начинаете слышать собеседника на другом, более глубоком уровне, что позволяет вам более адекватно реагировать на ситуацию и не говорить лишнего.

В-третьих, уточняйте услышанное. Никогда не думайте, будто полностью понимаете, что имеет в виду собеседник. Если есть хоть малейшая вероятность неправильного истолкования, просто уточните: "Что вы имеете в виду?" Это универсальный вопрос, с его помощью вы можете прояснить мысли, чувства или потребности любого человека, о чем-то рассказывающего в любое время при любых обстоятельствах.

В-четвертых, повторите услышанное. Перефразируйте то, что только что сказал ваш собеседник. Это один из наиболее быстрых и эффективных способов убедиться, что вы полностью понимаете, о чем вам говорят. Например, скажите что-то вроде: "Позвольте мне убедиться, что я понимаю, что вы имеете в виду..." Далее повторите то, что только что услышали, своими словами. Удивительно, как часто вы будете слышать в ответ: "Нет, я имел в виду совсем другое".

## Цените сотрудников

Как уже было сказано, внимание – один из пяти мотиваторов, позволяющих людям почувствовать свою значимость. А как правило, мы всегда обращаем внимание на то, что имеет для нас ценность, идет ли речь о предмете или о человеке. Задавая людям вопросы и внимательно их слушая, вы ясно даете им понять: вы цените их мысли и мнение. Следуя далее этой логике – что вы цените их самих как важных членов команды.

## **Глава 17**

### **Используйте методику ситуационного лидерства**

Различные условия работы, например ситуация с высоким или низким уровнем стресса, работа с профессионалами или с неопытными исполнителями, требуют применения разных стилей управления для достижения максимальной эффективности. Вряд ли вы станете руководить исследовательской лабораторией так же, как пожарной командой. Важный фактор, определяющий стиль управления, – профессиональное соответствие сотрудников задачам, которые им поручены. Иными словами, какими знаниями и навыками обладают сотрудники, выполняющие конкретные функции в вашей компании. Развить эту профессиональную готовность к выполнению работы можно, только накопив прямой, практический опыт "из первых рук".

### **Знания, навыки и опыт**

Когда люди начинают осваивать новую для себя область работы, они обладают низким уровнем профессионального соответствия и нуждаются в подробных инструкциях и наставлениях. Этот метод противоположен ситуации, когда новому сотруднику предлагают во всем разобраться самому по принципу "плыви или тони". Работнику с низким уровнем профессионального соответствия требуются четкие инструкции, терпеливое наставничество, постоянный мониторинг и регулярная обратная связь, чтобы он начал правильно выполнять свои обязанности и был уверен в своих действиях. В любой новой работе наставничество и приобретение опыта из первых рук – самый надежный способ достичь высокой эффективности в будущем.

### **Средний уровень профессионального соответствия**

По мере улучшения понимания работы и накопления опыта сотрудник переходит на средний уровень профессионального соответствия. На этом этапе ему необходимо обсуждать работу, концентрируя внимание на результатах, а также имея обратную связь от руководителя. Сотруднику требуется четкое описание задачи с определенными целями и стандартами, но поскольку у него уже есть определенный опыт, ваш контроль может быть ослаблен. При поручении задачи такому сотруднику у вас есть достаточная доля уверенности, что она будет выполнена в срок.

При высокой степени профессиональной готовности сотрудник является достаточно компетентным для выполнения конкретной работы. Он вполне способен работать без постоянного контроля начальника. Роль руководителя при работе с опытным и компетентным сотрудником сводится к функции советника, ментора и наставника. Характер отношений с опытным сотрудником неформальный, расслабленный, с регулярным обменом мнениями и обсуждением работы. Сотрудникам с высокой профессиональной готовностью можно делегировать задачи и ответственность без малейших сомнений.

### **Возвращаясь к началу**

Суть вот в чем: даже если сотрудники зарекомендовали себя опытными специалистами с высоким уровнем профессиональной готовности выполнять определенные задачи на предыдущем месте работы, они вновь возвращаются на самую первую ступень, когда берутся за работу, которую никогда раньше не делали. Если вам поручают новую работу

или вы перешли из одной компании в другую, вы возвращаетесь на линию старта и начинаете все с низкого уровня профессиональной готовности.

Главная ошибка, которую совершают руководители (включая меня самого), заключается в том, что они нанимают или продвигают по службе людей, полностью компетентных в выполнении текущей или прошлой работы. Предполагается, что человек, успешно справляющийся с одной работой, может легко сменить сферу деятельности и быть настолько же эффективным на новом месте. Практически всегда эта логика дает сбой.

## **Оцените подчиненных**

Присмотритесь к сотрудникам, работающим в данный момент в вашей компании, и оцените их уровень профессионального соответствия занимаемой должности. После этого вы сможете скорректировать стиль управления и использовать личное обучение, обсуждение, ориентированное на результат, или более свободное общение с сотрудниками в зависимости от сложности работы и уровня готовности подчиненных.

## **Глава 18**

### **Определите четыре типа личности**

Когда пару лет назад у меня возникли некоторые проблемы со здоровьем, я пытался понять, насколько серьезна моя ситуация, и спрашивал врачей о вероятных последствиях доступных методов лечения, о лекарствах и альтернативных вариантах. Вскоре я заметил, что практически все специалисты, с которыми я общался, повторяют одно и то же: "Все люди разные".

Это утверждение не теряет актуальности и применительно к работе. "Все люди разные". Естественное поведение руководителя, который и сам относится к определенному типу, — выстраивать отношения с другими так, словно они являются точной его копией. Тем не менее эффективное управление требует определенной "персональной гибкости". Вы должны подстраивать особенности своего типа личности и изменять подход в зависимости от того, с каким человеком работаете.

### **Разные люди требуют разного подхода**

Существует множество инструментов определения и оценки типа личности. Возможно, лучший из них — это тест DISC[\[13\]](#), согласно которому выделяются четыре типа. Это удивительно точный инструмент, позволяющий определить конкретный тип личности, а также его сильные и слабые стороны, предпочтения и потенциал развития.

В нашей компании мы всегда предлагаем соискателю пройти тест DISC, прежде чем принять решение, возьмем ли мы его на работу. Мы отправляем кандидату ссылку на веб-сайт вместе со специальным паролем и просим его потратить 10–15 минут и ответить на ряд вопросов, а затем нажать на кнопку "Отправить". Он сразу получает полный и точный анализ своего типа личности. Одновременно результаты оценки высылаются и нам. Затем в телефонном разговоре мы обсуждаем с соискателем полученные результаты теста. Мы придерживаемся принципа полной открытости. Со всеми нашими потенциальными сотрудниками мы анализируем, какие выводы можно сделать на основании теста относительно их темперамента и соответствия конкретной рабочей позиции. Этот процесс всем на руку, так как помогает нам убедиться: на какую позицию мы ни нанимали бы сотрудника, он будет рад заниматься именно этим.

Согласно тесту DISC, существует четыре основных типа личности, и графически это отображается местоположением человека относительно двух осей. По вертикальной оси отмечается степень коммуникабельности: от "замкнутого" внизу до "экстраверта" наверху. По горизонтальной оси человек оценивается от "ориентированности на задачу" слева до "ориентированности на людей" справа. Таким образом, получаются четыре квадранта и четыре основных типа личности.



## Тип личности "директор"

Первый тип личности в левом верхнем прямоугольнике (D) – доминирующий человек, или, как я условно называю, "директор". Это экстраверт, который в то же время полностью ориентирован на выполнение задачи. Главная мотивация такого человека – получить результат. Человек этого типа личности может стать отличным предпринимателем, начальником пожарной команды или офицером полиции, а также преуспеть в любой другой деятельности, в которой результаты определяют успех всего предприятия.

Директор быстро анализирует информацию, принимает решения и хочет получить результат незамедлительно. Поскольку он ориентирован на задачу, а не на выстраивание отношений с людьми, "директора" плохо ладят с людьми из квадранта S ("реляторами"), но при этом им вполне комфортно работать с людьми из квадранта C ("аналитиками"), так как оба типа сфокусированы на результатах.

## Тип личности "социализатор"

Второй тип личности в правом верхнем прямоугольнике (I) – так называемый "социализатор", в модели DISC он отмечен как человек, оказывающий влияние на мнение других. Для этого типа очень важны межличностные отношения, он экстраверт и ориентирован на людей. Главная его мотивация – "других посмотреть, себя показать".

Социализатор может стать успешным политиком, лектором, менеджером по продажам, руководителем, а также преуспеть в тех видах деятельности, которые требуют высокой степени позитивного взаимодействия с другими людьми. Им нравится много говорить о себе и много говорить о вас. Обычно они позитивны и полны энтузиазма.

## Тип личности "релятор"

В правом нижнем прямоугольнике (S) представлен тип личности, для которого основную ценность представляют межличностные отношения. Для краткости назовем его "релятор" [\[14\]](#).

Релятор очень внимателен к чувствам и мыслям других. В то же время он сдержан и даже замкнут, скуп на слова и жесты.

Люди, ориентированные на межличностные отношения, медленно принимают решения, и порой кажется, что они постоянно сомневаются. Их беспокоит, как другие воспримут их слова или действия. Главная их мотивация – "давайте жить дружно".

Из людей этого типа личности получаются превосходные учителя, нянечки, советники и психологи, они преуспевают в тех видах деятельности, где требуется тесное взаимодействие с другими. Когда вы имеете дело с реляторами, сбавьте темп, задавайте много вопросов, внимательно слушайте ответы и с пониманием отнеситесь к тому, что люди этого типа не любят, когда их подгоняют и торопят с решением.

## Тип личности "аналитик"

Четвертый тип личности – "аналитик" или "мыслитель" – представлен в левом нижнем прямоугольнике (C). Это спокойный и сдержанный человек, при этом полностью ориентированный на задачу. Главная его мотивация – "точность – вежливость королей". Аналитики лучше всего подходят для выполнения любой работы, которая требует высокого уровня точности и низкой степени взаимодействия с другими людьми. Они предпочитают иметь дело с проблемами, которые не раскрываются сами. Люди такого типа становятся отличными бухгалтерами, техническими специалистами, программистами, учеными, исследователями, математиками и часто финансовыми аналитиками. Им комфортно долгое время работать в одиночестве и лишь изредка общаться с остальными. Когда вы имеете дело с аналитиками/мыслителями, вам следует излагать свои идеи четко и логично. Они любят факты. Они любят детали. Они хотят быть уверенными, что ошибки быть не может.

## Все люди разные

Вполне естественно, что вы склонны относиться к другим так, словно они такие же, как вы. Но, набравшись опыта, понимаете: очень важно выработать подход к каждому человеку.

Чтобы эффективно взаимодействовать с людьми различных типов, порой приходится сбавлять обороты и прислушиваться к собеседникам. Тогда вы сможете настроиться на одну волну с ними, уловить их темп и темперамент, особенно если хотите как-то на них повлиять.

## Ваш стиль управления

Внимательно присмотритесь к сотрудникам. Сначала определите собственный тип личности, который остается постоянным и неизменным, а затем подумайте, люди каких

типов вас окружают и каким образом вы можете максимально эффективно взаимодействовать с ними.

- *"Директор"*. Ориентирован на результат и имеет низкую заинтересованность в людях. Он нетерпелив, целеустремлен, сфокусирован на работе и ее итоге. Правильный стиль управления в данном случае – оперировать фактами, говорить четко и по делу, делать все быстро, ясно формулировать желаемый результат и его оценку.
- *"Социализатор"*. Экстраверт, дружелюбный, полный энтузиазма, с удовольствием поддерживающий социальные отношения. Такие люди, как правило, видят одну большую картину и не склонны вникать в детали. Им нравится общаться с другими. Самая эффективная управленческая тактика – направлять энергию таких сотрудников в русло, где они могут принести наибольшую пользу. Найдите время пообщаться с ними и поручите кому-нибудь другому позаботиться о деталях.
- *"Релятор"*. Ориентирован на людей и не фокусируется на задаче. Чувствительные и нерешительные, реляторы уделяют большое внимание тому, чтобы наладить со всеми хорошие отношения. Им нравится командная работа, сотрудничество, дружеские отношения и гармония в коллективе. Ваш стиль управления в данном случае должен быть спокойным и размеренным – неторопливое дружеское взаимодействие и никаких сюрпризов. Люди этого типа острее всего переживают о чувствах и отношении других.
- *"Аналитик"*. Ориентирован на результат и не беспокоится о людях. Такие люди сконцентрированы на деталях, ценят точность и очень скрупулезны. При работе с ними вашей управленческой тактикой должна быть точность формулировок, внимание к деталям, ясность в постановке цели, размеренность и контроль. Эффективный руководитель не жалеет времени, чтобы развить в себе способность успешно работать с людьми различных типов. К счастью, она приходит с опытом: научитесь задавать много правильных вопросов и внимательно слушать ответы. Необходимо, чтобы вы целенаправленно контролировали свой стиль управления и меняли его для более гармоничного и эффективного взаимодействия с другими людьми.

## Глава 19

### Три стиля управления

Чтобы понять, какой стиль управления наиболее эффективен в условиях динамичной среды, когда от каждого сотрудника требуется максимальная результативность, были проанализированы три стиля руководства.

#### Авторитарный стиль

Первый стиль управления – традиционный, военный, диктаторский, авторитарный. Авторитарные руководители требуют подчинения, неспособны проявить гибкость и настаивают на дистанции власти. Им нужно, чтобы им подчинялись и их уважали. Их принцип: "Все должно быть по-моему". Они предпочитают метод кнута, критики и четких стандартов, чтобы заставить подчиненных выполнять то, чего от них требуют, в рамках бюджета и в срок. Они постоянно контролируют сотрудников и требуют регулярной обратной связи, отчетов и точного соблюдения правил и процедур. Подобный стиль управления может быть оправдан в некоторых ситуациях, но когда руководителя нет на месте, работа останавливается. Подчиненные такого руководителя обычно не склонны проявлять инициативу и выполняют только необходимый минимум работы, чтобы избежать неприятностей. В отсутствие руководителя никто практически ничего не делает. "Кот из дома – мыши в пляс". Работа замирает, и никто не хочет принимать никаких решений, боясь совершить ошибку.

## Все разваливается

Один из моих друзей, обладавший выдающимися предпринимательскими способностями, был именно таким авторитарным руководителем. В результате он создал крупную и очень успешную компанию, в которой по всей стране работали 170 человек.

Бизнес рос и приносил прибыль, и мой друг хорошо зарабатывал, являясь его единственным владельцем. Но у него имелась одна проблема. Он говорил сотрудникам, что нужно делать. Он нанимал только тех, кто был готов действовать исключительно в рамках его распоряжений, и увольнял любого, кто осмеливался демонстрировать независимость суждений и поступков.

По делам компании он был вынужден часто находиться в разъездах. И каждый раз, когда он покидал головной офис, работа замедлялась вплоть до полной остановки. Никто не хотел принимать никаких решений. Фактически компания начинала разваливаться. Когда мой друг возвращался из командировки, ему приходилось в авральном режиме исправлять ситуацию. В конце концов ему не оставалось ничего другого, как продать компанию кому-то, кто смог наладить профессиональное управление и использовать гораздо более гибкий стиль взаимодействия с персоналом.

## Демократический стиль

Второй стиль управления идеален в некоторых ситуациях. При демократическом стиле управления руководитель и подчиненные совместно определяют цели и задачи, а также стандарты оценки для каждой работы. Задачи и ответственность распределяются на основе диалога, взаимодействия и поиска консенсуса. Уровень вовлеченности и заинтересованности высок. Руководитель выступает для подчиненных в роли советника и ментора. Уважается мнение каждого сотрудника, а рабочие поручения при необходимости могут быть изменены.

Демократический стиль управления идеально подходит для делегирования, так как при нем поощряется высокий уровень ответственности. Даже в отсутствие руководителя работа выполняется на высоком качественном уровне. Каждый человек ощущает персональную ответственность за общий результат, и сами сотрудники строго контролируют друг друга, обеспечивая выполнение работы.

Руководитель может отсутствовать продолжительное время, например две или три недели, но при этом компания продолжит продуктивно работать и приносить прибыль. Значит, руководитель успешно применяет демократический стиль управления.

## Свободный стиль

Стиль управления по принципу *невмешательства* также можно охарактеризовать как предоставление неограниченной свободы действий. Он имеет место, когда руководитель предоставляет членам команды полную свободу в определении задач, критериев оценки, графика работы, способов взаимодействия и методов выполнения работы. Свобода и спонтанность приветствуются, структура избегается.

При этом стиле управления уровень гармонии в компании относительно высокий, но результативность низкая. В отсутствие руководителя происходит сбой в структуре и начинается анархия. Очень немногие задачи доводятся до конца. Делегирование при свободном стиле управления может привести к печальным последствиям, так как у сотрудников нет такого чувства ответственности, как при демократическом стиле управления.

Свободный стиль управления часто практикуют предприниматели и другие люди, начинавшие профессиональный путь с самых низов и самостоятельно поднявшиеся до

должности, на которой облечены властью и ответственностью. Зачастую они открывают новый бизнес, который растет под их руководством. Но они чувствуют себя несколько неудобно, когда говорят другим, что нужно делать. В результате они неохотно отдают прямые распоряжения и не требуют конкретной деятельности.

Поскольку большинство людей приспосабливаются к обстоятельствам, они распоряжаются предоставленной им свободой с наибольшей выгодой для себя. Без четкой организационной структуры и руководства сотрудники, в работу которых начальник не вмешивается, начинают все больше времени тратить на пустые разговоры, мелкие неважные дела и решение личных вопросов в рабочее время. Пока не появится кто-то, кто составит четкие должностные инструкции, определит области ключевых результатов, установит стандарты качества и соберет эффективную команду, компания или отдел будут постепенно деградировать и демонстрировать низкую результативность.

На практике некоторые руководители могут сочетать несколько стилей управления, переключаясь с одного на другой, в зависимости от требований деловой среды. А какого стиля управления придерживаетесь вы?

## **Глава 20**

### **Избегайте обратного делегирования**

Эксперт по тайм-менеджменту Уильям Онкен опубликовал в журнале Harvard Business Review статью, которая затем неоднократно перепечатывалась во многих странах и была прочитана миллионы раз.

В знаменитой статье "Менеджер и его время, или Кому достанется обезьяна?" [\[15\]](#) Онкен писал: "Полную ответственность за задачу несет тот, кто должен предпринять следующий шаг. Никто другой не может начать действовать, пока этот человек не выполнит свою часть работы".

Иными словами, если ваш подчиненный спрашивает, можете ли вы помочь ему и позвонить кому-то, получить какую-то информацию или сделать нечто другое, без чего невозможно выполнение делегированной работы, вы становитесь ответственным за следующий шаг. Ваш подчиненный может вернуться на свое место, со спокойной совестью ожидая, пока вы сделаете "вашу работу", ничего не предпринимая самостоятельно.

Каждый раз, когда вас просят сделать часть работы, вы возвращаете себе всю задачу, забирая обезьяну со спины своего подчиненного и подставляя ей свою собственную. Если вы упустите этот момент, то можете стать жертвой одной из самых распространенных "болезней" делового мира – так называемого обратного делегирования.

Есть четыре или пять областей, в которых люди особенно часто пытаются прибегать к обратному делегированию. Первая область касается информации. Обычно ваш подчиненный говорит: "Я не знаю, что делать, где найти информацию. Не могли бы вы помочь?"

### **Верните вопрос**

Чтобы избежать обратного делегирования в этой ситуации, необходимо вернуть вопрос подчиненному, например, так: "Поиск информации – ваша работа. Вот несколько источников, к которым вы можете обратиться, но сделайте это сами".

Не стоит обещать сотрудникам, что вы найдете для них необходимую информацию. Это может обернуться потерей большого количества времени и парализует всю работу. Пока вы не предоставите обещанное, подчиненный чувствует себя свободным. У него есть моральное право ничего не делать, ведь вы не выполнили свою часть. Теперь вы работаете на него.



Однако, что более важно, в эпоху интернета, когда практически любые сведения доступны 24 часа в сутки семь дней в неделю, способность искать и находить информацию становится навыком первостепенной важности и требуется каждому на любом рабочем месте.

## **Пусть подчиненные сами решают проблемы**

Вторая область, в которой часто происходит обратное делегирование: подчиненные приходят к вам в поисках решения определенной проблемы. Вместо того чтобы тщательно проработать сложившуюся ситуацию и извлечь уроки, они пытаются делегировать проблему обратно руководителю. Обычно они говорят: "Не могли бы вы решить этот вопрос?"

Вы можете ошибочно думать: "Я начальник, у меня есть опыт и знания, я решу". Ваш подчиненный уходит, переложив решение вопроса на вас, и обезьяна снова на вашей спине. Не допустить обратного делегирования можно, сказав сотруднику примерно следующее: "Решение этой проблемы относится к сфере вашей ответственности. Четко сформулируйте суть проблемы, обдумайте несколько вариантов решения, выберите тот, который считаете оптимальным, а затем приходите ко мне, если это все еще будет нужно". Помните: одна из ваших главных обязанностей как руководителя в том, чтобы способствовать росту ваших подчиненных, а развитие навыка решения проблем – один из наиболее эффективных путей для этого.

## **Побуждайте их думать**

За многие годы на руководящей должности я понял: когда подчиненные обращаются к вам в поисках решения проблемы, нет лучше ответа, чем простое "а как по-вашему?". Действительно, "что мы должны предпринять в этой ситуации?". Практически всегда сотрудник уже решил для себя, какой способ действий оптимален. Все, что ему надо, это заручиться вашим согласием.

Когда сотрудники сталкиваются со сложными задачами, мы попадаем в третью область обратного делегирования. Иногда подчиненные приходят к вам со словами: "Для меня это очень сложно. Я не вполне понимаю, как это сделать. Я никогда раньше этого не делал". В этом случае они пытаются обратно делегировать вам задачу, обращаясь за помощью, потому что вы начальник, вы умный и опытный.

Если вы на это попадетесь, самолюбие заставит вас согласиться принять задачу обратно, чтобы работа была выполнена как следует. Тем не менее для всех будет лучше, если вы настаите на необходимости для подчиненного понять, как справиться с работой, и сделать ее под вашим руководством, а не возьмете ее обратно, добавив к списку дел, который, вероятно, и без того стремится к бесконечности.

## **Не принимайте ничью сторону**

Еще один пример обратного делегирования: подчиненный пытается вовлечь начальника в решение проблем межличностных отношений. Вместо того чтобы разобраться с проблемой, лично обсудив ее с коллегой, он пытается превратить начальника в посредника или советника.

Побыв руководителем, вы поймете: члены коллектива не всегда ладят между собой. Часто случается, что к вам обращается сотрудник с жалобой, будто кто-то из коллег сказал или сделал нечто, "очень его расстроившее".

В этом случае ответьте следующим образом: "Если у вас возникла проблема с коллегой, вам стоит проявить инициативу и решить ее самостоятельно". В любом случае никогда не

принимайте ничью сторону и не выражайте поддержки кому-либо. Как правило, вам никогда не описывают ситуацию целиком, и, принимая чью-то сторону, в дальнейшем вы ослабляете свой авторитет у всех участников конфликта.

## **Усадите их за стол переговоров**

Один из наиболее эффективных способов действия при трениях между двумя коллегами – пригласить обоих в свой кабинет, усадить за стол и сообщить, что им нужно устранить все несогласия здесь и сейчас.

Одна из методик, которую я считаю очень полезной, это закрыть дверь и добиться, чтобы каждый в точности повторил то, что говорил ранее вам о своем оппоненте и ситуации в целом. В этом случае конфликтующие стороны вынуждены находиться лицом к лицу и говорят о том, что же именно произошло между ними. Незамедлительный положительный эффект в данном случае – избавление от опасной полуправды и ненужной риторики.

Если вы станете постоянно практиковать этот метод при разрешении конфликтов подобного рода, то почти неизбежно в вашей компании произойдет следующее. Ваши сотрудники вскоре поймут: если со своей проблемой они пойдут к вам, их вынудят сесть за стол переговоров с оппонентом. И вместо того чтобы идти к вам, они предпочтут сразу действовать напрямую, обращаясь ко второй стороне и устранять возникшее непонимание.

## **Заставьте подчиненных ощутить ответственность**

В любом случае оптимальный выход для вас – не снимать ответственность с подчиненных, отклоняя обратное делегирование и настаивая, чтобы они сами решали проблемы.

В течение всей своей жизни, как личной, так и профессиональной, вы будете сталкиваться с невероятным числом попыток обратного делегирования. Большинство людей по природе своей ленивы, они постоянно ищут способы переложить свои дела на чужие плечи или скинуть на кого-либо большую часть работы. Сопровитесь этому всеми силами. Не уставайте повторять другим: "Это ваша работа. За нее отвечаете вы, а не я". И придерживайтесь этой линии.

## **Глава 21**

### **Пять принципов эффективного управления**

Теперь, когда вы почти дочитали книгу до конца, позвольте мне сформулировать пять основных принципов эффективного делегирования полномочий и контроля за исполнением, которые вы как руководитель всегда можете применить в работе.

Во-первых, несите полную ответственность за себя, своих подчиненных и все, что они делают или не делают, и будьте готовы в этом отчитаться. Несите стопроцентную ответственность за делегирование соответствующих задач, контроль их исполнения и за то, чтобы ваши сотрудники выполнили работу.

Во-вторых, относитесь к своим подчиненным как к младшим членам своей семьи, почти как к своим детям. Примите как должное: так же как детям, им необходимы постоянная обратная связь, четкие указания, обучение, советы, помощь и ясные критерии оценки.

Представьте, что вы смотрите на подчиненных глазами заботливого родителя.

В-третьих, задействуйте фактор дружелюбия. Позитивное отношение и доверие – основа эффективного управления и передачи полномочий. Чем лучше вы ставите рабочие задачи

и развиваете профессионализм сотрудников, тем больше им нравятся они сами и вы. В итоге они окажутся заинтересованы в том, чтобы качественно выполнять работу для вас. В-четвертых, во всем, что вы делаете, придерживайтесь "золотого правила". Относитесь к своим подчиненным так, как вы хотели бы, чтобы к вам относился ваш босс. Делегируйте так, как вы хотели бы, чтобы делегировали вам. Давайте обратную связь так, как сами хотели бы ее получать. Всегда помните, как сами себя чувствовали раньше, когда не знали, чего от вас ждет начальник, и не получали признания, а ведь неплохо справлялись с работой. Следите, чтобы этого не случилось с вашими подчиненными. В-пятых и последних, помните, что самый ценный ресурс компании – ее сотрудники. Это сердце компании. Именно вам доверен самый ценный актив, имеющийся в компании и позволяющий ей достичь целей.

## **Факторы вашего успеха**

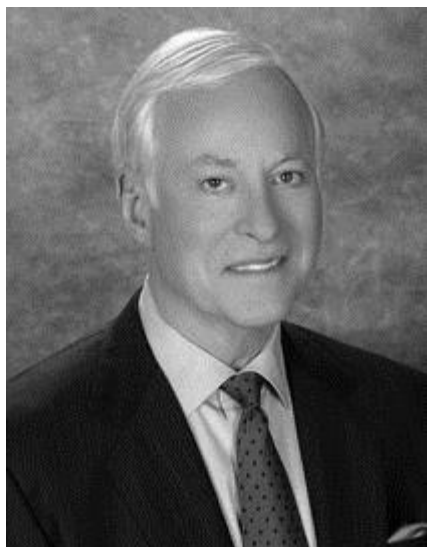
Ваша способность получать результаты при помощи других людей, эффективно делегировать задачи и контролировать их выполнение – очень важный фактор, определяющий ваш успех как руководителя. Относитесь к сотрудникам заботливо, терпеливо и внимательно. В вашей власти заставить их чувствовать себя счастливыми или несчастными, быть результативными или нет, ощущать или не ощущать свою профессиональную реализованность.

Устанавливайте четкие стандарты качества, ясно делегируйте полномочия, проверяйте свои ожидания и контролируйте выполнение делегированных задач. Посвятите себя развитию подчиненных и воспитанию победителей. Отнеситесь к своим сотрудникам как к людям с огромным скрытым потенциалом, помогите его реализовать.

Ваш успех в значительной степени будет зависеть от способности эффективно делегировать рабочие задачи подчиненным, а затем контролировать их в дружеской форме.

Когда вы начнете применять на практике то, о чем узнали из этой книги, и начнете относиться к своим сотрудникам заботливо, терпеливо и по-доброму, вы с уверенностью отправитесь по пути к тому, чтобы стать отличным руководителем.

## **Об авторе**



Брайан Трейси – один из самых популярных спикеров в мире.

Он родился в 1944 году в Канаде и был одним из четырех детей в небогатой семье. Трейси бросил школу и в начале пути был рабочим на фабрике, менял одну низкооплачиваемую работу на другую и даже был моряком, объехав немало стран.

Настоящая карьера Брайана Трейси началась в двадцать с небольшим, когда он стал торговым агентом. С этого момента Трейси начал изучать техники продаж и опыт лучших продавцов, пытаясь понять, что делало их таковыми. Полученные знания он применял на практике и уже через несколько лет добился впечатляющих результатов, получив должность директора по операционной деятельности в девелоперской компании с капиталом в двести шестьдесят пять миллионов долларов.

С 1981 года Брайан Трейси начал вести семинары по психологии успеха. Его цель – помочь людям достичь поставленных целей.

За годы карьеры профессионального лектора аудитория Трейси составила несколько миллионов человек. Он работал с Motorola, Hewlett Packard, "Сбербанком", Coca-Cola и другими лидерами.

Трейси говорит на четырех языках, он посетил с выступлениями больше восьмидесяти стран, несколько раз был в России.

Его книги (а на сегодняшний день их больше сорока) переведены на несколько десятков языков.

Брайан Трейси женат, у него четверо детей.

## Сноски

### 1

Питер Фердинанд Друкер (1909–2005) – американский ученый австрийского происхождения, экономист, публицист, педагог, один из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX века. Подробнее об идееях Друкера см.: Друкер П. Эффективный руководитель. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012; Друкер П. Менеджмент. Вызовы XXI века. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012; Друкер П. Друкер на каждый день. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. *Прим. пер.*

### 2

Бенджамин Трего и Чарльз Кепнер в 1960-х гг. разработали одну из наиболее известных и полезных моделей принятия решений – метод Кепнера – Трего (Kepner – Tregoe Method). *Прим. пер.*

### 3

Эмпирическое правило (принцип Парето) в наиболее общем виде формулируется так: "20 % усилий дают 80 % результата, а остальные 80 % усилий – лишь 20 % результата". *Прим. ред.*

### 4

Джим Коллинз. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. *Прим. пер.*

### 5

Деминг, Уильям Эдвардс (14 октября 1900 – 20 декабря 1993), также известен как Эдвард Деминг – американский ученый, статистик и консультант по менеджменту. Наиболее известен инновационными предложениями о реорганизации предприятий и управлении процессами, которые широко распространены в Японии и других странах под названием "бережливое производство".

Подробнее см.: Друкер П. Выход из кризиса. М.: Альпина Паблишер, 2011.

## 6

Теория ситуационного лидерства была разработана Полом Херси (Paul Hersey) и Кеном Бланшаром (Ken Blanchard) и описана в книге Management of Organizational Behavior (1960). *Прим. пер.*

## 7

СЕО (Chief Executive Officer) – генеральный директор. *Прим. пер.*

## 8

Проформа – гипотетические данные в балансе или счете прибылей и убытков. *Прим. пер.*

## 9

Генри Альфред Киссинджер (Henry Alfred Kissinger) – американский государственный деятель, дипломат и эксперт в области международных отношений. Советник по национальной безопасности США в 1969–1975 гг., государственный секретарь США в 1973–1977 гг. Лауреат Нобелевской премии мира (1973). *Прим. пер.*

## 10

Колин Пауэлл (Colin Powell) – генерал вооруженных сил США. В 1987–1989 гг. – советник по национальной безопасности в администрации Рональда Рейгана, государственный секретарь США в 2000–2004 гг. *Прим. пер.*

## 11

Кен Бланшар (Kenneth Blanchard) – американский эксперт по менеджменту. Автор более 30 бестселлеров, включая книгу "Менеджер за одну минуту" в соавторстве со Спенсером Джонсоном, которая была продана в количестве более 13 миллионов копий и переведена на 37 языков. *Прим. пер.*

## 12

Мэри Лу Реттон (Mary Lou Retton) – американская гимнастка, олимпийская чемпионка, трехкратная чемпионка США. Первая американская гимнастка, победившая в абсолютном первенстве на Олимпийских играх 1984 года. *Прим. пер.*

## 13

DISC – аббревиатура от англ. Dominance (доминирование), Influence (влияние), Steadiness (устойчивость), Compliance (конформность). *Прим. пер.*

## 14

"Релятор" (relator) – от английского relationships, "отношения". *Прим. пер.*

## 15

Впервые статья Уильяма Онкена и Доналда Уосса Management Time: Who's Got the Monkey? вышла в ноябрьском выпуске Harvard Business Review за 1974 год. *Прим. пер.*