

АЛЕКСАНДР
ФРИДМАН

АВТОР
БЕСТСЕЛЛЕРА
«ВЫ ИЛИ ВАС.
ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ
ЭКСПЛУАТАЦИЯ
ПОДЧИНЕННЫХ»

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ



РЕЗУЛЬТАТ

РУКАМИ



СОТРУДНИКОВ

ТЕХНОЛОГИЯ РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Вы задумывались о том, что делает вас хорошим руководителем? Вдохновение, напор, опыт? Да, это заложенный в вас потенциал. Но чтобы реализовать этот потенциал, нужны технологии. Одна из них — делегирование. Если в вашей компании работают 100 человек, вы ставите задачи 5–10 сотрудникам. Каждый из них ставит задачи еще 5–10 своим подчиненным. Это разные люди с разной квалификацией, мотивацией, культурой. Если вы не сможете правильно донести задачу до каждого из них, компания будет терять время, ресурсы, кадры. Чтобы компания действовала как единое целое, реализовывая ваше видение, необходимо прошить ее четкой технологией делегирования. Эта книга знакомит с такой технологией, объясняет все ее нюансы и разбирает их на конкретных примерах.

Дмитрий Тарасевич
управляющий партнер группы компаний «Таркос»

Александр Фридман 27 лет изучает технологии эффективного управления персоналом и предлагает тщательно изученные решения и инструменты их внедрения. Эта книга — инструмент, оттачивающий компетенции управления персоналом. Она раскрывает «анатомию» реакций подчиненных на поставленные задачи, что поможет вам не только выбирать способы эффективного взаимодействия с сотрудниками, но и оценивать команду, выявляя кандидатов на вырост и вылет.

Я сам нахожусь в двух ролях: владельца и менеджера. Это «гремучая смесь», которая вредит бизнесу, если не разделять эти роли. Эта книга позволяет вычленишь из этой «гремучей смеси» роль менеджера и повысить качество постановки и выполнения задач, что напрямую влияет на КПЭ любой компании.

Али Окаев
основатель и генеральный директор компании НеоКомпозит

Книги Александра Фридмана

Вы или вас. Профессиональная эксплуатация
подчиненных. Регулярный менеджмент
для рационального руководителя

Вы или хаос. Профессиональное планирование
для регулярного менеджмента

Как наказывать подчиненных: за что, для чего,
каким образом. Профессиональная технология
для регулярного менеджмента

Пожиратели времени: как избавиться от лишней работы
себя и сотрудников

Делегирование: результат руками сотрудников. Технология
регулярного менеджмента

Управление стрессом для делового человека. Технологии
управления стрессом, проверенные в корпоративных
войнах, судебных баталиях и жестких переговорах
(в соавторстве с Д. Галанцевым и Ю. Щербатых)

Учебные аудиокурсы Александра Фридмана

Управление мышлением подчиненных:
центрирующие парадигмы

Управление повседневным хаосом. Авторская система
борьбы с хаосом и внедрения культуры планирования
и управления временем в организации

Между ангелом и чертом: как отрегулировать
отношения с подчиненными

Искусство конструктивного диалога:
эффективные межличностные коммуникации

Управление поступками подчиненных:
эффективное оперативное управление

Управление своим характером:
стратегии жизни для руководителя

Подробная информация о книгах и аудиокурсах
Александра Фридмана на нашем веб-сайте www.dkniga.ru



**АЛЕКСАНДР
ФРИДМАН**

автор бестселлера «Вы или вас.
Профессиональная эксплуатация
подчиненных»

**ДЕЛЕГИРОВАНИЕ
РЕЗУЛЬТАТ
РУКАМИ
СОТРУДНИКОВ**

ТЕХНОЛОГИЯ РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

УДК 65.0, ББК 65.290-2, Ф88

Фридман, Александр.

Делегирование: результат руками сотрудников. Технология регулярного менеджмента / Александр Фридман. —

М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2020. — 320 с.

ISBN 978-5-98124-758-3

Делегирование — одна из фундаментальных управленческих процедур, так как именно с ее помощью руководитель получает нужные результаты «руками сотрудников». И хотя делегирование относят к азам менеджмента, большинство руководителей не умеют пользоваться этим важнейшим инструментом управления и поэтому не могут добиться от подчиненных нужных результатов. Как и любой инструмент, делегирование обеспечивает нужный результат лишь при правильном применении и создает проблемы, если использовать его неправильно.

Это уникальное практическое руководство поможет вам объективно посмотреть на реальность и разобрать причины своих прежних управленческих ошибок и неудач. Вместе с Александром Фридманом вы шаг за шагом построите собственную систему делегирования и получите огромный практический инструментарий для радикального повышения точности управления любым коллективом, от небольшой рабочей группы до целой компании.

Как и в своих предыдущих книгах, ставших бестселлерами и классикой деловой литературы, Александр Фридман последовательно придерживается жесткого и прагматичного подхода к управлению, учитывая особенности национального менталитета и российских обычаев ведения бизнеса.



Издательство «Добрая книга»

Электронный адрес издательства: mail@dkniga.ru

Страница издательства в сети Интернет: www.dkniga.ru

Все права защищены. Любое копирование, воспроизведение, хранение в базах данных или информационных системах, передача в любой форме и любыми средствами — электронными, механическими, посредством фотокопирования, записи или иными, включая запись на магнитный носитель, — любой части этой книги запрещено без письменного разрешения владельцев авторских прав.

© Александр Фридман, 2020.

© ООО «Издательство «Добрая книга», 2020.

Содержание

Предисловие. О чем и для кого эта книга	9
Насколько необходима компетенция «Делегирование» в современном бизнесе?	10
Будет ли эта технология полезной в вашем виде бизнеса и в вашей должности?	11
Какие проблемы обычно возникают при делегировании и к чему это приводит.	12
На что стоит обратить внимание	15
Глава 1. Регулярный менеджмент по Александру Фридману, компетенция «Делегирование», ее назначение и особенности применения.	17
Лидерство или администрирование?	27
А как быть с такой проблемой, как качество персонала на рынке труда?	29
Делегирование в регулярном менеджменте	29
В чем суть делегирования сотруднику разового задания?	36
<i>Основные тезисы главы 1</i>	41
Глава 2. Как перестать работать за подчиненных и выйти из образа перегруженного ишака	43
Ловушки распределения.	45
Все, что может быть делегировано, должно быть делегировано?	71
Возможные критерии отбора задач, которые руководителю следует выполнять самому	72
Домашнее задание №1. Как избавиться от ловушек распределения.	74
Домашнее задание №2. Как избавиться от «чужой» работы за 15 шагов.	78
О воровстве корпоративных ресурсов	87

Чтобы получить дополнительное время, необходимо инвестировать время.	89
Что может помешать вам внедрить технологии, о которых рассказано в этой главе	91
<i>Основные тезисы главы 2</i>	93
Глава 3. Разжевывать или пусть глотают так? Как обеспечить правильную передачу информации при делегировании задания.	95
Форматы предоставления или проработки информации в процессе делегирования	101
Выбор оптимального формата передачи информации при делегировании задания	105
Как правильно делегировать задание экспертам.	119
Выбор оптимального формата предоставления или проработки информации в процессе делегирования .	123
Как правильно развивать сотрудников, изменяя формат предоставления или проработки информации в процессе делегирования	129
Четыре ошибки руководителей	133
Как развивать подчиненных, изменяя модель общения в процессе делегирования	138
Что может помешать вам внедрить технологии, о которых рассказано в этой главе	143
<i>Основные тезисы главы 3</i>	144
Глава 4. Зачем и как делегировать полномочия	145
Что такое полномочия?	147
Связь полномочий и ответственности	148
Власть и полномочия.	155
Виды полномочий.	157
Уровни полномочий.	165
Несколько дополнительных «фишек».	169
Откуда сотрудник узнаёт, есть ли у него полномочия? ...	171
Как и кому расширять полномочия и стоит ли это делать	178
Что может помешать вам внедрить технологии, о которых рассказано в этой главе	182
<i>Основные тезисы главы 4</i>	183

Глава 5. Сопротивление делегированию: возможные причины и методы нейтрализации	185
Основные причины негативной реакции сотрудников на делегирование	187
Возможные формы сопротивления делегированию	190
14 катализаторов сопротивления	192
Ошибочные реакции руководителя на сопротивление сотрудников	203
Способы профилактики сопротивления подчиненных	206
Что может помешать вам внедрить технологии, о которых рассказано в этой главе	210
Основные тезисы главы 5	211
Глава 6. «Обезьяний спецназ»: найти и обезвредить	213
Почему сотрудники могут быть заинтересованы в пересаживании вам своих «обезьян»	215
4 катализатора пересаживания «обезьян», характерные для сотрудников	217
4 катализатора пересаживания «обезьян», характерные для руководителей	220
Как облегчить распознавание «обезьян»	222
Культура ответственности: как научить сотрудников приходить с решением, а не с проблемой	226
Вопросы, на которые должен ответить себе сотрудник, прежде чем обратиться к руководителю с проблемой	232
Что делать, если вам пытаются пересадить «обезьяну»	236
Правильный подход к блокированию и профилактике попыток пересаживания «обезьян»	237
Типизация возможных поставщиков «обезьян»	239
Предоставлять ли больше полномочий тем, кто всегда приходит с правильными решениями?	240
Что может помешать вам внедрить технологии, о которых рассказано в этой главе	241
Основные тезисы главы 6	242

Глава 7. Как и зачем готовиться к делегированию задания	243
Предпосылки чайка-менеджмента	244
Последствия чайка-менеджмента	246
Подготовка к делегированию: 7 шагов	248
Почему руководители склонны экономить время на встречах с сотрудниками	261
Последствия экономии времени на встречах с сотрудниками	263
Выгоды руководителя от изменения подходов к организации встречи для делегирования	271
Что может помешать вам внедрить технологии, о которых рассказано в этой главе	273
<i>Основные тезисы главы 7</i>	274
Глава 8. Как провести и завершить встречу с сотрудником, чтобы повысить вероятность точного выполнения задания	276
Согласование критериев выполнения задания	279
Как сотрудник должен анализировать делегированное ему задание	287
Как провести встречу для обсуждения анализа делегированного задания	289
Что может помешать вам внедрить технологии, о которых рассказано в этой главе	298
<i>Основные тезисы главы 8</i>	299
Приложение. Обязанности и компетенции профессионального руководителя	301
Управленческие обязанности	302
Управленческие компетенции	304
Об авторе	309
Авторская программа Александра Фридмана «Номо boss: человек управляющий» для развития управленческой квалификации руководителей	312

Предисловие

О чем и для кого эта книга

Я написал эту книгу в качестве учебника для руководителей; в ней изложена технология эффективного делегирования. Делегирование я считаю одной из ключевых управленческих компетенций, так как именно с ее помощью руководитель задает сотрудникам и, через них, своей структуре нужный вектор движения.

Книга рассчитана на людей, готовых мыслить рационально. По моему замыслу, ее нужно не столько читать, сколько изучать. Впрочем, это одно из отличий учебника от художественной литературы. В этой книге вы не найдете ни «53 главных секретов успеха», ни гарантированных рецептов чудодейственных снадобий, ни мотивирующих лозунгов, ни набора лайфхаков. Я описываю принципы, подходы и даю рекомендации, как их комбинировать, управляя живыми сотрудниками, имеющими достоинства и, увы, недостатки, а не «идеальной командой в идеальном мире». В книге «много букофф».

Насколько необходима компетенция «Делегирование» в современном бизнесе?

К моему сожалению, ее значение сегодня недооценивают, на слуху больше так называемые «современные методы управления». Почему? Мне кажется, потому, что описания методик делегирования не становятся бестселлерами, так как считаются азами, классикой управления, а потому такие книги у нас и не издают. В выступлениях собственников глобальных компаний тоже нет ни слова о делегировании. Мне кажется, что никому и в голову не приходит, будто об этом нужно говорить, будто какой-то руководитель решит без этого обойтись. Кстати, никто из лидеров мирового бизнеса не говорит и о личной гигиене.

Не освоив делегирование, невозможно стать профессиональным руководителем, но ярких открытий в использовании этой компетенции просто нет, да и, как мне кажется, не может быть — как не может их быть, к примеру, в такой дисциплине, как механика. Становятся ли книги по классической механике бестселлерами? Нет, но никому из нормальных инженеров не приходит в голову заменять эти базовые знания чем-нибудь «более современным» — к примеру, Big Data. Всему свое место и своя роль. Пафосно преподносимые «современные методы управления» не могут заменить умения делегировать, а могут лишь дополнить и усилить его. Мое мнение: уметь профессионально делегировать необходимо, но не достаточно. Для управления мыслящими людьми вам понадобятся и те самые «современные методы» — но именно как «тюнинг», а не вместо «базы».

Менеджмент часто преподносится исключительно как умение «зажигать» людей всякого рода духоподъемными «мантрами», которые, по замыслу их авторов, долж-

ны превратить сытых котов в целеустремленных бизонов. Безусловно, такой метод тоже может быть полезен, но, как мне кажется, лишь при весьма редком сочетании условий и только один раз. *Лидерские* же компетенции я считаю важными, но либо на старте бизнеса, либо в качестве того же тюнинга.

Будет ли эта технология полезной в вашем виде бизнеса и в вашей должности?

В моей книге изложена информация, которая будет вам полезна вне зависимости от вида бизнеса, вашей должности и размеров компании. «Разве это возможно? — может спросить иной читатель. — Ведь очевидно, что в разных компаниях, на разных уровнях иерархии, да и в разных ситуациях делегировать нужно по-разному».

Да, это так. Поэтому я и пишу книгу-учебник, обеспечивая вам возможность сформировать наилучшее, по ситуации, управленческое воздействие. Учебник по математике обучает принципам решения математических задач, но не описывает решение для каждой задачи. *Решебник* же (да, есть такой формат) содержит решения самых распространенных задач, но не содержит принципов решения. По решебнику можно сдать экзамен, если преподаватель не будет задавать дополнительных вопросов. Но если в даже типовой задаче изменить любое условие, то приведенное в решебнике решение не поможет.

Руководитель не сможет научиться управлять по решебнику, так как бизнес предполагает большое разнообразие управленческих задач.

Эта книга адресована в первую очередь руководителям, имеющим опыт управления и работающим в компаниях с тремя или четырьмя уровнями управления.

Возможно, для кадрового резерва, руководителя группы или собственника стартапа моя технология будет несколько избыточной, «на вырост». Я разрабатывал эту технологию, опираясь на осмысленные и опробованные методики различных экспертов в области менеджмента, а также на свой опыт в бизнесе (32 года) и в профессии консультанта и бизнес-тренера (27 лет).

Моя технология работает: те, кто ее использует, со временем получают результат, который можно ожидать от компетенции «Делегирование». Со временем — потому что в менеджменте есть инструменты, но, в отличие от компьютерных игр, нет «артефактов». Артефакт, обретенный в компьютерной игре, сразу наделяет вас волшебными качествами, инструмент же необходимо осваивать.

В конце каждой главы, начиная с главы 2, я анализирую проблемы, которые могут помешать руководителю применить предложенную технологию. Этот раздел целиком опирается на мой опыт обучения управленческих команд, поддержки внедрения полученных знаний и на обратную связь от действующих руководителей, внедривших мою технологию в практику своей работы.

Какие проблемы обычно возникают при делегировании и к чему это приводит

Не умея профессионально делегировать, руководитель обвиняет подчиненных в равнодушии, ищет неких мифических *инициативных* сотрудников и пытается вывести волшебную формулу мотивации, экспериментируя с различными соотношениями постоянной и переменной части компенсационного пакета и различными КПЭ (ключевые показатели эффективности).

Рассматривая обычную практику делегирования, можно выделить две крайности:

1. Руководитель, не умея и (или) не желая профессионально делегировать, пытается все делать сам и, конечно, ничего толком не успевает, хоть и работает сверхурочно, на износ. Такой руководитель держит сотрудников «на подтанцовке».
2. Руководитель, не умея профессионально делегировать, поручает сотрудникам задания в таком формате, что они просто не могут с ними справиться, после чего руководитель иногда впадает в первую крайность, а иногда обвиняет сотрудников в плохом отношении к работе.

В различных источниках, как правило, рекомендуют одну из этих двух крайностей: «безудержное» делегирование с описанием примеров фантастического успеха и полное неприятие делегирования («Даже не думайте, что кто-то сделает за вас вашу работу») с описанием ужасных катастроф, к которым приводит делегирование.

Предлагаю такую точку зрения: компетенция «Делегирование» обеспечивает нужный результат при правильном применении и создает проблемы при неправильном — как, впрочем, и любой инструмент, — поэтому не вижу необходимости выбирать между двумя плохими вариантами, изложенными выше.

А как же относиться к расхожей «управленческой мудрости», которая гласит: если хочешь, чтобы дело было сделано хорошо, сделай его сам? Я считаю, что это высказывание свидетельствует об управленческой некомпетентности. Действительно, кто я такой, если единственный доступный мне способ получить результат — самому приложить руки? Кто угодно: самый знающий, самый

старательный, самый умелый, самый мотивированный. Но — не руководитель.

Профессиональный руководитель получает результат «руками сотрудников». Руками — метафорически, конечно, — и головой. Его функция — управление людьми для получения результата. Именно в этом состоит его работа, за это ему платят деньги.

Можем ли мы, руководители, позволить себе быть непрофессиональными? С учетом того, что люди работают так, как вы ими управляете? Экономического подъема, который мог бы обеспечить бурный рост результатов при недостаточно профессиональном уровне управления, нет и в ближайшей перспективе не просматривается. Бизнес — вообще дорога в один конец, легче не станет. Стоимость персонала — по совокупности параметров — растет быстрее, чем его качество. Мы не можем влиять на рыночную стоимость и качество сотрудников, поэтому рост управленческой квалификации руководителя должен быть опережающим. Это позволит получить нужные результаты при существующей на рынке труда стоимости рабочей силы.

Правда, многие директора и топ-менеджеры при слове «делегирование» страдальчески морщатся и говорят, что не их дело «лезть в операционку», этим должны заниматься руководители среднего и нижнего звена, а директорам и топ-менеджерам надлежит лишь определять всякого рода стратегические векторы...

А собственники буквально стонут: когда я уже, наконец, смогу выйти из той «операционки»? Ну, чтобы выйти без негативных последствий, в нее сначала неплохо бы правильно войти.

Действительно, при определенном размере бизнеса собственник и директор уже не должны заниматься част-

ностями. Но они могут себе это позволить только после того, как обеспечат точную работу всех иерархических уровней *системы корпоративного управления*. А для этого необходимо в том числе и профессиональное делегирование: им должны владеть и вы, и подчиненные вам руководители.

На что стоит обратить внимание

Во время бурного экономического роста руководителю для успешной работы вполне достаточно воли, энергии, работоспособности и здравого смысла. В теперешней ситуации профессиональную точность многие руководители пытаются заменить титаническими усилиями и сверхурочной работой, надеясь вовлечь в подвижнический труд и сотрудников. Это не всегда возможно в принципе, да и обходится компании слишком дорого по целому ряду причин.

Не сомневаюсь, что вы, мой уважаемый читатель, делегируете. Вопрос лишь в том, *как* вы это делаете. Есть ли у вас методика, которую вы могли бы описать, объяснив смысл каждого действия? Если нет, то мы не можем говорить о профессионализме, только об интуитивно-любительском уровне. Мне кажется, что вектор развития выглядит так: от интуитивно понятного — к профессионально точному. Если навыки интуитивны, то не столько вы ими владеете, сколько они — вами. Если вы — не гений, то ваш единственный выбор — выбор между профессионалом и любителем. А опыт и профессионализм, увы, не равноценные понятия.

Если вы заинтересованы в повышении точности управления за счет развития компетенции «Делегирование», должен вас предупредить: овладев этой компетенцией, вы

не станете супергероем. Для эффективного управления сотрудниками вам понадобятся и другие компетенции. О некоторых из них я упоминаю — только упоминаю, потому что подробное описание этих компетенций выходит далеко за рамки этой книги, — но именно делегирование я считаю ключевым инструментом любого руководителя. Не научившись профессионально применять этот инструмент, мы обречены возмущаться поведением недогадливых, равнодушных и ленивых сотрудников, которые не могут и не хотят сами сообразить, что, как и когда делать. И, задерживаясь на работе до поздней ночи, будем мечтать об идеальных подчиненных.

Я предлагаю вам *учебник*. Вы структурируете свой опыт и, возможно, увидите свои интуитивные ошибки (они же — потенциальные точки развития мастерства). Вы получите технологию, которая, как показывает моя практика обучения, позволяет применять компетенцию «Делегирование» оптимальным образом — в любой компании, в любой должности и статусе, в любых ситуациях.

*Александр Фридман,
консультант и бизнес-тренер
Рига, Латвия, 5 января 2020 года*

1

Регулярный менеджмент по Александру Фридману, компетенция «Делегирование», ее назначение и особенности применения

*Делайте что хотите, но чтобы через полчаса
в лесу было сухо, светло, и... медведь!*

Реплика бургомистра в фильме Марка Захарова
«Тот самый Мюнхгаузен»

Прежде чем обсуждать компетенцию «Делегирование», вам правильнее будет сначала рассмотреть свою систему менеджмента в целом. Уверяю вас, в этом случае нам будет намного легче выработать совместный взгляд на назначение этой компетенции и логику ее применения.

Проблема заключается в том, что менеджмент относится к числу прикладных дисциплин, опирающихся на эмпирический опыт, и большинство принципов управления невозможно теоретически доказать или опровергнуть, как это делается в фундаментальных науках. Кроме того, до сих пор не существует единой целостной теории

менеджмента. Каждый эксперт, и я в том числе, имеет право на свою версию.

Я вовсе не считаю свой подход самым лучшим или самым современным, поэтому и не буду присваивать своей версии менеджмента номер — к примеру, 5.0. Откуда взялся мой подход к менеджменту? Собственный опыт в бизнесе, изучение трудов различных экспертов, переработанные и осмысленные в течение 32 лет предпринимательской деятельности и 27 лет консультирования, обучения управленческих команд и преподавания на открытых семинарах, а также сбора и анализа обратной связи от их участников. Такой вот синтез теории и практики: я обучаю руководителей, учусь у руководителей, сопровождаю внедрение своих методик в практику работы самых разных компаний.

Что обеспечивает успех компании? Правильный замысел и точное выполнение. Цитируя незабвенного Шерлока Холмса: «Элементарно, Ватсон!»

А как часто случается, что ваши замыслы остаются нереализованными из-за неправильного выполнения? При этом я по умолчанию считаю вас человеком объективным, у которого не возникает желания любые проблемы валить на сотрудников. Так что же должен делать руководитель, чтобы они, сотрудники, делали то, что нужно, так, как нужно и тогда, когда нужно?

Довольно часто в качестве ответов на этот вопрос предлагают:

- ▶ Собрать хорошую команду (dream team).
- ▶ Замотивировать, вдохновить, зарядить или «прокачать» сотрудников.
- ▶ Ставить перед сотрудниками амбициозные цели.

Кстати, а как выглядит *идеальный сотрудник*?

Моя версия:

- ▶ Высокопрофессиональный.
- ▶ Высоконравственный.
- ▶ Высокоответственный.

Если у вас именно такие сотрудники, то — внимание! — вам вообще не нужно ничего делать, самое главное — им не мешать. Как говорил ученый-физик, вице-президент РАЕН Сергей Петрович Капица, «Главная задача руководителя — не мешать работать *хорошим* людям». Ключевое слово — «хорошим»; критерии оценки я перечислил выше. Такие сотрудники сами все сделают и смиренно сложат к вашим ногам результаты, а потом будут терпеливо дожидаться, когда вы распределите полученные блага, и сочтут любое ваше решение справедливым.

В реальной же компании ваши подчиненные — нормальные, а не идеальные, им свойственны как достоинства, так и недостатки. А это значит, что о некоей мифической «звездной команде» пока можно только мечтать, потихоньку подбирая или выращивая будущих членов такой команды, а тем временем учиться управлять теми, кто есть. И учитывать, что если им предоставить выбор между «лучше поработать и больше заработать» и «не очень напрягаться и меньше заработать», то многие предпочтут второй вариант. А ваши амбициозные цели могут никого особо не вдохновить.

Так что же предпринять, чтобы сотрудники делали то, что нужно, так, как нужно и тогда, когда нужно? Я убежден, что параметры работы сотрудников зависят от качества управления и, следовательно, от уровня вашей управленческой квалификации.

Есть такое понятие: *регулярный менеджмент*. Посколь-

ку единого общепринятого определения этого подхода не существует, я предлагаю вам свою версию.

Регулярный менеджмент — системный и материалистический подход к управлению, описывающий, что именно, как и почему должен делать руководитель, управляя подчиненной структурой и сотрудниками, чтобы обеспечить достижение нужных целей.

Во-первых, я предлагаю разделить регулярный менеджмент на два направления:

1. Управление компанией.
2. Управление сотрудниками.

В этой книге я рассматриваю делегирование в основном как один из инструментов управления сотрудниками и крайне редко буду обращаться к вопросам управления компанией. Но — буду.

Кстати, первому лицу, вне зависимости от его статуса (собственник или наемный директор) и названия должности, необходимо уметь управлять и сотрудниками, и компанией.

Сотрудником я называю человека, работающего в компании, независимо от его должности. Директор осуществляет управление компанией, управляя сотрудниками и руководителями (если в компании несколько уровней управления).

В этой книге я буду использовать и слово «подчиненный». Несмотря на то, что его принято клеймить как «несовременное», меня оно совершенно не пугает. К примеру, в армии считают, что человек, не умеющий подчиняться, не сможет и командовать. Да, я в курсе, что «на гражданке» неуместен чисто армейский подход, а командовать и руководить — не одно и то же. Но я и не предлагаю полностью копировать армейские подходы в менеджменте. А вот по-

думать о том, почему возникло такое утверждение, мне кажется полезным. Подчинение вовсе не означает унижения, холуйства или угодничества. Вы — мой руководитель, я — ваш подчиненный. Субординация. Из нее следует, что у меня и у вас разные обязанности и разные полномочия (о них мы поговорим позже, в одной из следующих глав).

Меня искренне забавляют всякого рода «евангелисты» и «воины света», которые с пеной у рта шельмуют термин «подчиненный» под предлогом его, якобы, *несовременности*. Часто можно услышать, что сегодня сотрудники не хотят быть подчиненными, они хотят быть партнерами. Я понимаю тех, кто придерживается такой точки зрения, но... Но партнерство предполагает не только права, но еще обязанности и ответственность. Можно называть подчиненного сотрудником, партнером, другом, соратником и членом команды. Остается вопрос: если вы — мой руководитель, то я вам подчинен, или — что? Если я — ваш подчиненный, это отнюдь не означает, что «вы — начальник, я — дурак».

Информация к размышлению

К сожалению, во многих компаниях сотрудники в большинстве своем довольно безответственные, и поэтому точность выполнения согласованных обязательств там довольно низкая. Для тех, кто не обладает абсолютной совестью, — а таких, как мне кажется, 90%, — готовность сдержать слово и для этого как-то напрячься, зависит от того, кому это самое слово дано. Так вот, а вы мне — кто? Действительно, а почему это я должен выполнять то, что вы мне делегировали, а я пообещал вам сделать? Кто мы такие — сотрудники, братья, партнеры, коллеги? А все-таки: я вам подчинен, или — нет? Возможно, одной из причин бардака является именно размытое понимание правильных

отношений между руководителем и сотрудником (подчиненным). Речь не идет о том, чтобы периодически «включать типа начальника», а лишь о правильно понимаемой субординации: кто есть кто, кто на что имеет право, и кто что обязан делать.

Возвращаемся к управлению сотрудниками. В регулярном менеджменте мы должны описать методики управления, чтобы объяснить руководителю:

- ▶ что он должен делать: перечень управленческих (не функциональных) обязанностей в рамках управления сотрудниками;
- ▶ чем он это должен делать: набор компетенций, с помощью которых он должен выполнять управленческие обязанности;
- ▶ как он должен использовать эти компетенции: методика применения, которую можно повторить;
- ▶ точные определения для обеспечения должного единообразия в понимании смысла.

Таким образом, мы стараемся максимально продвинуться от *пустого* к *твердому*^{*}, рационально наполняя смыслом общие формулировки. Означает ли это, что все руководители в регулярном менеджменте — коль скоро есть единая

* Концепция полноты и пустоты применительно к военной стратегии была сформулирована Сунь-Цзы в трактате «Искусство войны» и подробно разработана Владимиром Константиновичем Тарасовым в книгах «Технология жизни. Книга для героев» и «Искусство управленческой борьбы». Твердым называют то, на что можно опереться: верная информация; слова или цифры, которым можно верить; человек, на которого можно положиться и т. п. Пустое — то, на что нельзя опереться: информация, которая может оказаться ложной, неполной или неточной, сотрудник, который пообещает и не сделает. — *Прим. ред.*

и согласованная методика — управляют и делегируют одинаково? Нет. Выпускники консерватории играют в разной манере, но все — правильно. Так и в регулярном менеджменте. При этом определения и трактовки терминов могут меняться и редактироваться по мере необходимости.

Кроме того, регулярный менеджмент предполагает системный подход к управлению. Поэтому мы отказываемся от поиска «волшебных кнопок», «главных секретов успешного управления» и «147 приемов современного руководителя».

Руководитель — это профессия, а ни в одной профессии не бывает ни «главных секретов», ни «перечня приемов» — есть базовые знания и профессиональные навыки, отработанные в процессе осознанного использования этих самых знаний.

В моем понимании главная задача руководителя — *профессиональная эксплуатация* всех видов активов компании. Сотрудник — это одушевленный и вполне себе материальный актив. Весьма распространенное мнение о том, что термин «эксплуатация» уместен в технике и неприемлем по отношению к людям, на мой взгляд является заблуждением.

Что же предполагает профессиональная эксплуатация?

- ▶ Знание и понимание физического смысла ТТХ (тактико-технических характеристик) объекта управления.
- ▶ Понимание стандартных и предельных возможностей объекта управления, а также потенциала его развития.
- ▶ Понимание методов управления (управленческого воздействия) и умение их применять в зависимости от ситуации.

- Понимание оптимальных условий для функционирования объекта управления и при необходимости умение создать такие условия.

Что плохого случится с сотрудниками при таком подходе? Мне кажется, что им будет только лучше, а компании — выгоднее.

Каждый руководитель имеет таких подчиненных, которых он заслуживает. А любой работающий под вашим началом сотрудник достоин того, чтобы вы управляли им должным образом. Любая же ссылка на «плохого сотрудника» — признание своей управленческой некомпетентности. У профессионального руководителя не бывает плохих подчиненных: одни работают так, как нужно, другие показывают положительную динамику к достижению нужных показателей, а других в его структуре просто нет. Правда, я рекомендую и такой оценочный шаблон: каждым *можно* управлять, но не каждым *нужно* управлять. Профессиональный руководитель, безусловно, сможет добиться нужного результата от любого сотрудника, вопрос лишь в том, какую цену придется за это заплатить. Нужно оценивать *рентабельность управления*:

$$\text{Рентабельность управления} = \frac{\text{Результат сотрудника}}{\text{Управленческие издержки}}$$

Оценка здесь возможна скорее качественная, нежели количественная, но лучше такая оценка, чем вообще никакой, верно? Конечно, можно всегда брать вину за плохую работу сотрудника на себя и бесконечно развивать свою управленческую квалификацию. Но если 9 сотрудников при вашем качестве управления работают достойно,

а один — нет, то действительно ли дело именно в вас? Не думаю. Предлагаю вам задать себе такой вопрос и честно ответить на него, а затем принять решение в отношении этого сотрудника. А управленческую квалификацию лучше развивать постоянно, но без избыточного фанатизма и не для того, чтобы в обязательном порядке добиться своего от «твердосплавного» подчиненного. Учитель не имеет права отказаться от обучения трудного ученика, но руководитель вовсе не обязан нянчиться с теми, кто сумел поступить на работу в компанию.

В любой профессии есть свои инструменты. Инструменты руководителя принято называть *компетенциями*. Руководитель обеспечивает профессиональную эксплуатацию сотрудников, выполняя управленческие обязанности с помощью профессионального же применения должного, по ситуации, набора управленческих компетенций. Вот такую структуру понятий я вам предлагаю для осознанного применения регулярного менеджмента.

Для правильного выполнения каждой из управленческих обязанностей необходим целый набор компетенций. Поэтому для меня метафорический образ руководителя — многорукий Шива.

Мою версию перечня управленческих обязанностей и необходимого набора управленческих компетенций вы можете найти в приложении на странице 301.

Меня часто спрашивают: «Почему в вашем сегодняшнем перечне компетенций нет мотивации? Почему вы не учите руководителей мотивировать сотрудников?»

В своей модели регулярного менеджмента под мотивацией сотрудника я понимаю создание у него потребности в правильном отношении к работе. И создается она в результате профессиональной эксплуатации, а именно — благодаря правильному использованию должного набора

компетенций. Поэтому я не учу мотивировать, а учу профессионально управлять.

Итак, у нас есть набор управленческих компетенций. Их, как вы можете увидеть в приложении, много. Базовыми, ключевыми компетенциями я считаю управленческое планирование*, делегирование и контроль.

В менеджменте существует термин *execution*. Прямого перевода он не имеет, одна из версий — «управление исполнением». В моей же расшифровке *execution* — это подход, позволяющий правильно скомбинировать различные элементы системы корпоративного управления.

А руководитель — надеюсь, что вы воспримете эту идею без обиды — один из элементов системы корпоративного управления. К другим элементам можно отнести, к примеру, стратегию, структуру, процессы. Так вот, без управленческой квалификации руководителя подразделения даже гениальная *стратегия* и правильная сборка *организационной структуры* не обеспечат нужного результата. А профессиональный руководитель подразделения может обеспечить результат и вопреки неправильно собранной организационной структуре, правда, ему придется попотеть...

А если у компании неправильная стратегия, то вот тут уже управленческая квалификация руководителя не спасет. К примеру, компания не обеспечивает конкурентоспособный ассортимент продукции. Что могут сделать профессиональные руководители отделов продаж, сервиса и логистики? Разве что оттянуть банкротство. Правда, не факт, что профессиональные руководители будут работать в такой компании до самого ее конца.

* Этой компетенции посвящена моя книга «Вы или хаос: профессиональное планирование для регулярного менеджмента» (М: Добрая книга, 2019). — Прим. автора.

Execution-подход обеспечивает оптимальное распределение нагрузки на все элементы системы корпоративного управления, позволяет найти временное компенсирующее решение в случае недостатков в работе каких-то элементов и запланировать устранение этих недостатков — правда, только в пределах возможного. На чудеса в регулярном менеджменте не рассчитывают.

Я предлагаю метафорически рассматривать execution-подход как «трансмиссию»: нужно выполнить декомпозицию стратегических замыслов до уровня правильных действий каждого сотрудника. По сути, так мы обеспечиваем должное качество *оперативного управления*, но разработка, внедрение и отладка этой трансмиссии — зона ответственности стратегического уровня.

Компетенции «Управленческое планирование», «Делегирование» и «Контроль» образуют то, что я называю *коробкой передач трансмиссии execution* и более всего влияют на такой параметр управления, как *точность*. Если вы управляете с должной точностью, то на выходе можете получить любой нужный вам набор показателей — прибыль, оборот, рентабельность, производительность — в диапазоне принципиально возможного.

Если же ваше управление не отличается точностью, то и результаты сотрудников будут в диапазоне АХЗ*.

Лидерство или администрирование?

Во многих источниках предлагают считать основным достоинством руководителя наличие у него лидерских качеств. Правда, этот термин, в моем понимании, находится на втором месте по разнообразию трактовок и ко-

* А хрен его знает... — Прим. автора.

личеству присоединяемых определений: стратегическое лидерство, вдохновляющее лидерство, опережающее лидерство и тому подобные словосочетания. Для меня лидерство как качество руководителя означает влияние на людей с помощью характера, без применения полномочий, — влияние с целью направить людей в нужном лидеру направлении.

Мне кажется, что это умение наиболее важно на первом этапе развития бизнеса, на старте. Потом его необходимо дополнить *административными*, организующими компетенциями, в том числе — делегированием и контролем, а затем, по некоей восходящей спирали, использовать лидерство для тюнинга административных компетенций.

Исключение может выглядеть так: руководитель обладает настолько мощными лидерскими качествами, что в его компанию приходят матерые руководители и мощные эксперты, чтобы работать под руководством столь яркого лидера. В этом случае лидер проскакивает этап, на котором необходимо осваивать административные, организующие компетенции. Я видел такие структуры и на постсоветском пространстве. Возможно, — мне это неизвестно — что именно таким лидером был легендарный Стив Джобс. Но я склонен считать такие случаи скорее исключением, чем правилом. Гораздо чаще руководитель-лидер выращивает компанию и пытается ею управлять исключительно теми методами, которые обеспечили успешный рост, хотя масштаб и сложность деятельности уже требуют административного армирования. Всё осложняется тем, что и выдвигают на руководящие посты, и привлекают с рынка труда таких же мощных лидеров. Зачастую — тех, кто умеет себя таким преподнести. И во многих компаниях пытаются имитировать лидерство,

ограничиваясь декламацией всякого рода духоподъемных мантр и искренне ожидая небывалого воодушевления сотрудников. Подчеркну: это моя версия соотношения значимости различных подходов к управлению.

А как быть с такой проблемой, как качество персонала на рынке труда?

Ранее я предлагал избавляться от сотрудников, от которых не удастся получить нужный результат, или же если получение этого результата обходится вам слишком дорого. На семинарах мне обычно сразу задают вопросы: «А что толку увольнять, если нигде взять кого-то лучше? На рынке труда нет подходящих людей... Вот мы уже два года ищем...»

Я предлагаю эту ситуацию рассматривать так: не бывает плохого рынка труда, бывает острая конкуренция за трудовые ресурсы. Обеспечить компании тот уровень конкурентоспособности, который позволит набирать с рынка людей с нужными компании характеристиками — одна из задач, которую должна решить правильно настроенная система корпоративного управления, а не руководитель. Но общий уровень квалификации управленческой команды — один из факторов формирования того самого конкурентного преимущества компании на рынке труда.

Делегирование в регулярном менеджменте

В менеджменте не существует единого общепринятого определения делегирования.

Я встречал такие определения:

- ▶ Делегирование — это перепоручение сотруднику части работы, ранее выполнявшейся самим руководителем.
- ▶ Делегирование — это предоставление сотруднику полной свободы действий для обеспечения результата.

Я рассматриваю делегирование как отправку управляющего импульса в подчиненную структуру. Есть работа в интересах дела, и руководитель определяет, кто и что будет выполнять. Как это делать правильно? Чтобы ответить на этот короткий вопрос, я и написал эту книгу.

Если руководитель неправильно формирует управляющий импульс, то становится неким «генератором помех». Если же руководитель вообще не направляет этот импульс, то становится «бутылочным горлышком». Для добросовестных сотрудников это создает определенные проблемы, а для не очень добросовестных — наоборот, питательную среду для умножения корпоративного хаоса.

До ухода в бизнес в 1988 году я работал наладчиком технологического оборудования. У нас была поговорка «Мусор на входе — мусор на выходе».

Я бы не рекомендовал рассчитывать на то, что сотрудники постоянно будут исправлять наши управленческие ошибки, им это может банально надоест.

Делегирование дополнительно к основному назначению вносит большой вклад в формирование мотивации.

Профессионально делегированное задание легко выполнить и трудно не выполнить. Почему? «Легко» вовсе не означает, что для выполнения задания не потребуется никаких усилий. Но сотруднику будет понятна и логика работы, и методы для ее выполнения. При этом попытка не выполнить такое задание будет, по сути, означать необ-

ходимость «включить дурака» или просто бросить вызов руководителю.

В такой ситуации большинство сотрудников предпочитают выполнить задание так, как нужно. А у профессионального руководителя, кроме делегирования, в арсенале есть и такие компетенции, как управление властью, контроль, поощрение и наказание.

В системе корпоративного управления можно выделить четыре уровня делегирования.

1-й уровень: распределение корпоративных функций между структурными единицами, находящимися в прямом подчинении руководителя. Закрепляем это распределение документом «Функционал подразделения». При этом возможно, что выполнение одной функции распределяется и между разными структурными единицами путем детализации бизнес-процессов.

Пример делегирования 1-го уровня: в функционале департамента или отдела маркетинга может быть такая функция, как организация опросов клиентов компании.

2-й уровень: распределение обязанностей между сотрудниками структурного подразделения. Закрепляем это распределение документом «Функционал должности». Как правило, на этом уровне мы обозначаем, за что конкретный сотрудник отвечает *в принципе*.

Пример делегирования 2-го уровня: в функционале сотрудника отдела маркетинга может быть строчка: отвечает за подготовку списка клиентов для проведения опросов.

3-й уровень: поручение сотруднику выполнение постоянных заданий. Мы формулируем те действия, которые сотрудник должен выполнять по определенному алгоритму.

му, в определенные сроки или в определенных ситуациях. Эти работы могут быть связаны с внутренними процессами подразделения, с внешними партнерами или с участием в кросс-процессах, в которые вовлечены несколько подразделений. Закрепляем это дополнением к функционалу должности либо даем ссылку на документ, регламентирующий соответствующий бизнес-процесс.

Пример делегирования 3-го уровня: регламент, обязывающий сотрудника отдела маркетинга каждый второй вторник каждого месяца, кроме января, производить отбор клиентов для проведения опроса согласно регламенту №37 и полученный список для опроса до конца дня направлять сотруднику отдела продаж Александру Фридману*.

Примечание. Постоянные задания могут быть закреплены и в функционале структурной единицы — департамента или отдела.

4-й уровень: делегирование конкретному сотруднику или группе разового задания — конечно, в рамках времени, оставшегося у сотрудника после выполнения задач, делегированных ему на 3-м уровне, или с их частичной отменой.

Пример делегирования 4-го уровня: руководитель отдела маркетинга делегирует своему подчиненному составление выборки клиентов из базы по определенным признакам и подготовку опросника для того, чтобы определить отношение клиентов к новому продукту компании. Или, например, тот же руководитель делегирует сотруднику разработку критериев репрезентативности выборки.

* Здесь и в дальнейшем я буду использовать свое имя для упрощенного описания управленческих ситуаций. — *Прим. автора.*

Примечание. Разовое задание может быть делегировано и в более общем виде — например, директором по маркетингу руководителю аналитического отдела департамента маркетинга. Допустим, вот так: «Хотелось бы понять, как наши клиенты отнесутся к нашему новому продукту — шпилькам для шпунделя».

Соотношение заданий 3-го и 4-го уровней выбирается в зависимости от степени неопределенности ситуации, в которой находится компания или подразделение. Во время бурного роста или в период внешнего кризиса количество заданий 3-го уровня может быть уменьшено в пользу заданий 4-го уровня.

Информация к размышлению

Я выделяю два вида обязанностей руководителя.

Первый вид: функциональные обязанности. По своему содержанию они полностью повторяют функционал подчиненной руководителю структурной единицы. Функциональные обязанности директора по логистике: обеспечить выполнение функционала департамента логистики (следует перечень).

Второй вид: управленческие обязанности — то, что руководитель обязан делать, управляя сотрудниками, для обеспечения выполнения ими нужных — в рамках функционала — действий. Делегирование — одна из компетенций для выполнения управленческих обязанностей.

Функциональные обязанности у всех руководителей разные. Управленческие обязанности у всех руководителей одинаковые по физическому смыслу и, конечно, разные по наполнению. В разных подразделениях, на разных уровнях иерархии и в разных ситуациях те или иные обязанности имеют разные приори-

теты исполнения. Точно так же может и должен меняться тот набор компетенций, которые руководитель использует для выполнения управленческих обязанностей. Возможно, мои рассуждения покажутся излишним занудством, но мне важно, чтобы вы не упускали из виду структуру регулярного менеджмента.

Правильно комбинируя четыре уровня делегирования, мы обеспечиваем каскадирование нужных действий, создаем «скалярную цепь», каскад команд, о которых писал Анри Файоль*. И вносим вклад в сборку «трансмиссии execution».

Если в компании должным образом не выстроены 1-й, 2-й и 3-й уровни делегирования, то возникнут следующие проблемы:

- ▶ Часть действий, которые первое лицо считает необходимыми, не будут выполняться вообще или будут выполняться неправильно.
- ▶ На 4-й уровень будет смещена неподъемная нагрузка, управление в значительной степени будет осуществляться в ручном режиме, а руководитель будет вынужден заниматься не столько управлением, сколько диспетчированием.
- ▶ Разовые поручения будут делегировать в режиме «Бросай все, делай это», что создает в компании обстановку постоянных авралов и не способствует качественному выполнению заданий.

* Анри Файоль (1841–1925) — французский горный инженер, теоретик и практик менеджмента, основатель административной (классической) школы управления, автор книги «Общее и промышленное управление» (1916), в которой изложена одна из первых концепций систематического (регулярного) менеджмента. — *Прим. ред.*

- У сотрудников будут подавляться такие качества, как инициативность и ответственность, вместо активной работы они будут сидеть и ждать очередного аврала.

Возможно, в вашей структуре есть описанные выше симптомы. Если так, то вам стоит настроить 1-й, 2-й и 3-й уровни делегирования.

Рекомендую учитывать, что полностью автоматизировать работу сотрудников, занятых интеллектуальным трудом, не получится, да и не стоит пытаться. Уровни 1, 2 и 3 мы относим к управлению компанией и в этой книге рассматривать не будем — по той причине, что темы, связанные с управлением организационной структурой и бизнес-процессами, очень объемные. А в этой книге я считаю правильным сосредоточиться на 4-м уровне делегирования — на делегировании сотрудникам (независимо от их должностей) разовых поручений.

Я предоставлю всю информацию, которая в принципе может быть вам полезной. При этом я рекомендую рассматривать ее в качестве базы, и для выбора конкретных подходов к реальной управленческой ситуации учитывать контекст этой ситуации. Как его учитывать? Об этом я обязательно расскажу в следующих главах.

Как я уже говорил в предисловии, я предлагаю вам учебник, а не решебник.

Я считаю, что самое сложное — управлять сотрудниками, выполняющими интеллектуальную работу. В этой книге я расскажу о том, как правильно делегировать сложные, продолжительные по времени выполнения поручения сотрудникам любого уровня, работающим головой. При делегировании в более простых управленческих ситуациях просто выбрасывайте из моей технологии все лишнее.

Мне нравится сравнивать руководителя с поваром. Повар знает все технологии обработки пищевых продуктов и разбирается в приправах, но в процессе приготовления использует комбинацию этих технологий, позволяющую получить нужное блюдо. При этом он учитывает многие факторы: качество продуктов, предпочтения и возраст потенциальных едоков, тип плиты и материал, из которого сделана сковорода.

В чем суть делегирования сотруднику разового задания?

Немного лирики. Если предложить ребенку изобразить начальника, то он легко справится с этой задачей: наверняка примет важный вид и начнет раздавать указания. Более того, существует и такой образец «пролетарского юмора»: «Не умеешь работать? Иди руководить!»

Информация к размышлению

Нас всех учили в школе играть в баскетбол, и любой из нас сможет хоть сейчас сыграть в эту спортивную игру. В чем суть игры? Нужно вести мяч с ударом об пол одной рукой и в итоге забросить его в кольцо команды-соперника. Игроки другой команды будут пытаться отобрать у вас мяч. Допустим, вы меня спрашиваете: а как правильно бросить мяч так, чтобы увеличить вероятность попадания в кольцо? Вопрос мне покажется странным. Чего тут думать? Берешь мяч, прицеливаешься и — бросаешь. Но при броске у нас очень много вариантов: как стоять, сгибать ли колени, разворачивать ли корпус относительно бедер, под каким углом кисти рук должны располагаться к предплечьям, а локти — к плечам, на какую высоту следует поднимать мяч перед броском...

Я не знаю ответа ни на один из этих вопросов, я никогда не занимался баскетболом профессионально. Но я уверен, что эти ответы существуют. Более того, есть рекомендации по совершению бросков из разных игровых положений, тактика ведения мяча с уменьшением вероятности его перехвата соперником, методы перехвата мяча без нарушения правил и упражнения, позволяющие развить мышцы и координацию, необходимые для оптимального выполнения игровых приемов. Умею ли я играть в баскетбол? Да. Вопрос в том, насколько профессионально.

Так вот, о делегировании. Очень много источников призывают делегировать, и применение этой компетенции кажется абсолютно понятным — так же, как и бросок мяча в корзину. Есть виды деятельности и виды спорта, где входной порог сложности кажется низким: и я, и профессиональный баскетболист бросаем мяч на первый взгляд одинаково, но с огромной разницей в результативности.

Вернемся к «коробке передач трансмиссии execution», набору ключевых компетенций «Управленческое планирование», «Делегирование» и «Контроль».

Благодаря использованию компетенции «Планирование» руководитель должен получить представление о целях, рисках и приоритетах. Возможно, он захочет привлечь к планированию сотрудников и делегирует им формулировку целей и расстановку приоритетов. Потом, используя компетенцию «Контроль», оценит их предложения и уже затем делегирует им выполнение определенных действий для достижения поставленных целей. Но, возможно, руководитель предпочтет планировать самостоятельно, сформулировать параметры задания и уже потом делегировать его подчиненному. Варианты могут быть разными.

Суть делегирования разового поручения: руководитель должен обеспечить сотрудника информацией о поручении, достаточной для его выполнения, и предоставить ему полномочия, необходимые для самостоятельных действий.

Всего-то. И вот тут начинаются сплошные «Как?», о чём мы и будем говорить в следующих главах. Делегировать или не делегировать? Вопрос кажется странным. Объем работ, за который отвечает структурная единица, должен быть таким, чтобы руководитель просто не смог бы с ним справиться в режиме «Я — основная движущая сила, а вы — на подтанцовке», даже при сверхурочной работе. Если же он справляется при полноценном по количеству штате, значит, нагрузка явно недостаточна.

Ответ один: да, делегировать.

Ицхак Кальдерон Адизес* дал нам отличный термин: *производство результата*. Применительно к руководителю это следует понимать как выполнение работы специалиста, не связанной с выполнением управленческих обязанностей (которые выполняются путем применения управленческих компетенций). Так вот, приоритетное занятие для руководителя, начиная уже с уровня отдела, — управление. Именно выполнению управленческих обязанностей руководитель обязан уделять основное внимание, правильно расставляя приоритеты. На управление не может не хватить времени, так как не бывает нехватки времени, бывает неверная расстановка приоритетов. Сам руководитель может вообще не производить никаких результатов, но не имеет права не уделять

* Ицхак Кальдерон Адизес — израильский и американский бизнес-консультант, автор более 20 книг по менеджменту, считающийся одним из «гуру» современного менеджмента. — *Прим. ред.*

должного внимания управлению. К сожалению, у многих руководителей все происходит с точностью до наоборот. Я часто слышу такие слова: «Да когда же мне управлять, если полно работы?» Что на это ответить? Овладейте компетенцией «Управленческое планирование» и научитесь ею пользоваться.

И опять вспомним про многорукого Шиву...

В этой книге я описываю только технологию делегирования, но иногда буду показывать необходимую связь и с другими компетенциями.

При профессиональном использовании делегирования мы получаем разнообразные выгоды.

Выгоды для руководителя:

- ▶ Освобождение от работы, не входящей в обязанности руководителя.
- ▶ Появление дополнительного времени для управления сотрудниками.
- ▶ Возможность сосредоточиться на задачах более высокого, стратегического уровня и действовать проактивно.
- ▶ Обеспечение роста производительности и качества работы.
- ▶ Получение удовольствия от профессионального роста подчиненных.
- ▶ Резкое снижение хаотичности работы сотрудников при вашем временном отсутствии.
- ▶ Формирование более профессиональной команды.

Выгоды для ваших подчиненных:

- ▶ Развитие своей квалификации.
- ▶ Увеличение своей рыночной стоимости.
- ▶ Рост удовлетворенности работой благодаря выполнению более сложных заданий.
- ▶ Повышение самооценки и мотивированности.

Выгоды для компании:

- ▶ Рост отдачи от инвестиций в персонал.
- ▶ Развитие кадрового резерва.
- ▶ Повышение конкурентоспособности на рынке труда.
- ▶ Повышение эффективности и скорости работы структуры за счет рационального понижения уровня принятия текущих решений.

Информация к размышлению

Препятствием к эффективному управлению сотрудниками вообще и к делегированию в частности может служить нарушение нормы управляемости. Если речь идет об управлении людьми, занятыми интеллектуальным трудом при высокой доле разовых сложных поручений, то в качестве такой нормы лучше принять количество от 5 до 9 сотрудников на руководителя. Ее можно превысить, если нравственность и профессионализм сотрудников находятся на высоком уровне. Норма эта, казалось бы, стала канонической, и тем не менее она нарушается по чьей-либо вине. В итоге руководитель просто не имеет возможности полноценно управлять сотрудниками, ибо не может уделять каждому из них нужное для этого количество времени.

Основные тезисы главы 1



1. Регулярный менеджмент — системный и материалистический подход к управлению, описывающий, что, как и почему должен делать руководитель, управляя подчиненной структурой и сотрудниками, чтобы обеспечить достижение нужных целей.
2. Руководитель должен понимать свои управленческие обязанности и перечень компетенций, необходимых для профессионального выполнения этих обязанностей.
3. В регулярном менеджменте не предусмотрено «главных секретов» и «серебряных пуль», есть базовые знания и умение руководителя их применять.
4. Руководитель должен изучать учебники и не сможет научиться управлению по решебнику.
5. Делегирование — одна из ключевых управленческих компетенций, обеспечивающая передачу управляющего импульса в подчиненную структуру. Иначе руководитель столкнется с ситуацией «Мусор на входе — мусор на выходе».
6. Мы изучаем комплексную технологию делегирования сложных, многоуровневых задач, которые будут выполняться в течение продолжительного времени. Для делегирования простых заданий, которые можно выполнить в одно действие, вам нужно отсеять в этой технологии то, что, по вашему мнению, будет лишним.

7. Любая управленческая технология, в том числе делегирование, не предполагает выполнения некой последовательности «ритуальных» действий без понимания их физического смысла и оценки уместности их использования в конкретной ситуации.
8. Руководитель, требующий простых рецептов по управлению вообще и делегированию в частности, еще не готов быть руководителем, так как не понимает сути управления.



2

Как перестать работать за подчиненных и выйти из образа перегруженного ишака

*Если вы дирижер, то управляйте оркестром.
Незачем хватать то тромбон, то скрипку —
при таком подходе произведение неизбежно
будет напоминать кошачий концерт.*

Дон Фуллер, эксперт по инженерной психологии

Итак, мы говорили о том, что на самом деле с точки зрения логики управления перед руководителем не должен стоять вопрос «Делегировать или не делегировать?» По моим наблюдениям, большинство руководителей эту самую логику разделяют, но в реальной жизни можно увидеть большое расхождение между теоретическим, декларативным согласием и практическим его воплощением. Руководители перегружены работой, которую могли бы выполнять их подчиненные. Они заняты производством результата, а на управление у них «не хватает времени».

Не могу сказать, что меня это удивляет. Ведь похожую картину мы можем увидеть и в других областях жизни,

к примеру — в отношении к своему здоровью. Человек прекрасно знает, что полезно и что вредно для его здоровья, но большого влияния на его действия эти знания не оказывают. Если человек так относится к себе, прекрасно понимая, что с «запасными частями» для организма могут возникнуть сложности, то почему он должен более рационально относиться к своей работе?

Давайте проанализируем, что же мешает руководителям правильно делегировать поручения подчиненным. За 27 лет я собрал целую коллекцию «ловушек распределения». Почему я их так назвал? Руководитель, распределяя необходимые к выполнению работы, оставляет себе то, что следовало бы делегировать сотрудникам. Свой выбор он объясняет довольно убедительно. Но в своих рассуждениях такой руководитель опирается на неверную «систему координат» — неверную с точки зрения профессионального управления, хотя с интуитивно-бытовой точки зрения логика такого руководителя вовсе не кажется ущербной. Эти *ловушки распределения* (далее — просто «ловушки») мы будем изучать.

Предупреждаю:

- ▶ В перечень я включил только те ловушки, которые встречал неоднократно, и не описывал разного рода «экзотику».
- ▶ Возможно, некоторые ловушки вам лично покажутся весьма странными, и у вас даже возникнет мысль: «Ну как такое может быть?» На моих открытых семинарах слушатели часто реагируют именно так. О чём это может говорить? Первый вариант: такая причина кажется вам невозможной, так как у вас она не возникает, более того — она противоречит вашим управленческим подходам и (или) характеру. Не

спешите ее отбрасывать, а постарайтесь осмыслить: возможно, в такую ловушку попадают руководители, которые подчинены вам сейчас или будут подчинены в будущем. А кто поможет им избавиться от управленческих «тараканов», если не вы? Но может быть и другой повод для отторжения: эта ловушка — ваша «болевая точка», и поэтому вам неприятно читать или думать о ней. В этом случае тем более стоит обратить на нее внимание и, несмотря на неприятные эмоции, изучить ее.

- ▶ К сожалению, беда не приходит одна, и в большинстве случаев у руководителя возникает целый набор причин-ловушек, чтобы заниматься производством результата вместо освоения компетенции «Делегирование».
- ▶ Часто ловушки возникают не по вине самого руководителя, а формируются корпоративной культурой из-за специфического поведения вышестоящих руководителей или коллег.
- ▶ Ловушек довольно много, и для удобства анализа я разбил их на группы по базовым ограничениям, создающим эти ловушки.

Ловушки распределения

Ограничение №1: недостаточная управленческая квалификация

Руководитель не освоил профессиональных подходов к управлению, хотя, может быть, и обладает интуицией и эмпирическим опытом.

Нехватка управленческого опыта. Руководитель привык всю работу тянуть на себе, используя сотрудников «по мелочи». Поэтому, несмотря на стаж работы в должности, он не практикует получения результатов через управление подчиненными. Стаж есть, а управленческие навыки не отработаны. Возникает петля поддерживающей обратной связи. Нет опыта делегирования? Следовательно, не делегирую, а произвожу основной результат. Следовательно, не могут сформироваться навыки управления и управленческий опыт. Руководитель просто не хочет выходить за пределы своего опыта и не готов рискнуть в попытке улучшить результат, начав осваивать новую методику. Это опасение может поддерживаться и различными аспектами корпоративной культуры — к примеру, низкой требовательностью вышестоящего руководства, которое соглашается с тем, что предельно возможным объемом работы любой структуры будет такой объем, который руководитель этой структуры может вытянуть сам, или жестким отношением к любым сбоям. Мы должны понимать, что внедрение новых подходов не может сразу же привести к улучшению результатов; более того, оно способно на некоторое время ухудшить даже текущие результаты. Любой инструмент нужно освоить, в процессе чего неизбежна некая доля негатива. Это нужно понимать и не бояться этого. Очень хорошо, если в компании есть такое понимание, как есть и система развития управленческой квалификации.

Синдром горячего молока. Руководитель пробовал делегировать, но результаты работы сотрудников его не устроили, да еще могли возникнуть дополнительные последствия, связанные с некачественным выполнением поручений. В дополнение к этому руководитель мог испытать комплекс негативных эмоций, вызванных и по-

нижением самооценки, и ущербом, нанесенным его профессиональной репутации. Есть пословица «Обжегшись на молоке, дуешь на воду». Столкнувшись с проблемами в результате делегирования поручений, руководитель запомнил «урок» и зарекся делегировать. Иногда описание негативного опыта звучит примерно так: «Может быть, в теории это и правильно, но на практике...» В такую ловушку легко попадают люди с высоким уровнем внутренней ответственности: их не так волнует ущерб репутации, как негативный результат. Людей же амбициозных, наоборот, больше нервирует реакция подчиненных, коллег и непосредственного руководителя (если мы не говорим о первом лице). В этом случае тоже велика роль корпоративной культуры: она либо поощряет развитие и терпима к ошибкам (что не означает терпимости к разгильдяйству), либо сурова.

«Нехватка времени». Руководитель не делегирует, оправдывая это отсутствием времени из-за большой загруженности тем, что правильно было бы назвать производством результата. Следствие неправильного подхода к расстановке приоритетов между видами деятельности пытаются выдать за причину. У руководителя «нет времени» заниматься управлением и делегированием как раз потому, что он не выделяет достаточно времени для выполнения управленческих обязанностей и, в частности, для использования компетенции «Управленческое планирование». Не бывает нехватки времени, бывают вопросы с низким приоритетом. Если мы не считаем управление делом наибольшей важности, то и заниматься им собираемся тогда, когда останется время после производства результата. А его, как вы понимаете, не остается. Если же мы планируем выполнение управленческих обязанностей

с помощью (в том числе) компетенций «Управленческое планирование» и «Делегирование», то как же на делегирование может не хватить времени?

Недостаток организованности. Такой руководитель больше нацелен на *реактивность*, чем на *проактивность*. В результате он не умеет предвидеть будущие действия и пропускает время, когда поручение можно было бы делегировать. О деле он вспоминает в самый последний момент, если не с опозданием, когда становится ясно, что делегировать уже слишком поздно, и никто, кроме самого руководителя, включиться уже не сможет. Часто это усугубляется тем, что озарение «Ох ты ж черт, это же нужно уже завтра!» наступает вечером, когда в офисе уже никого нет. Кстати, факт переработок вовсе не означает, что причина — в неорганизованности. Переработки могут быть связаны и с осознанно выбранными параметрами цели и скоростью движения к ней. Но у неорганизованного руководителя переработки вынужденные, а не выбранные осознанно.

Неумение или опасение делегировать полномочия. Мы уже говорили о том, что подчиненный не сможет самостоятельно выполнить данное ему поручение без должного набора полномочий. Если руководитель не умеет их правильно формулировать или, по самым разным причинам, опасается предоставить подчиненным самостоятельность, то и само выполнение поручений попросту становится невозможным. Итог: руководитель производит результат самостоятельно, стараясь сделать как можно больше.

Недостаточная ясность задач. Руководитель не делегирует, потому что сам толком не понимает, какой нужен результат или что для этого следует делать. Иногда

такая ловушка — следствие неорганизованности. В большинстве случаев руководитель вовсе не в тупике, он примерно представляет себе и нужные результаты, и набор будущих действий, — но именно примерно. При этом он понимает, что задачу в таком виде делегировать нельзя. Нужно бы сесть, осмыслить свое видение и структурировать его, чтобы затем можно было обсудить поручение. А выделить для всего этого необходимое время для неорганизованного человека — проблема. Вот и вынужден он реализовывать свой замысел сам, потихоньку разматывая его по мере осмысления, как бухту каната.

Может быть и так, что руководитель, не являясь экспертом в каком-то вопросе, не хочет обнаруживать свою некомпетентность перед подчиненным и сам «ковыряет» задачу по мере скромных возможностей. А должен ли руководитель быть большим экспертом, чем подчиненный, и как делегировать задание экспертам, если сами вы — не эксперт, мы с вами подробно обсудим в следующей главе, а пока отметим и такую причину возникновения ловушки.

Иногда эту самую недостаточную ясность создает вышестоящий руководитель. На открытых семинарах у слушателей периодически возникает вопрос: «А что делать, если мне непонятно, чего от меня ожидают?» Если я отвечаю: «Нужно задать уточняющие вопросы», это будет выглядеть откровенным издевательством. Не сомневаюсь, что такое решение очевидно, но, видимо, что-то мешает так поступить. К примеру, того, кто задает уточняющие вопросы, могут счесть «больно умным» или же, наоборот, некомпетентным. Или вышестоящий босс не настраивает каналы обратной связи и работает в стиле «Поймай меня, если сможешь». Так почему руководитель, попавший в эту ловушку, не делегирует? Он не хочет выглядеть глупо, пытаясь просто пересказать полученный от вышестоящего

руководства «поток сознания», и не готов подставлять своего босса, как-то комментируя такое задание. В итоге руководитель пытается разобраться самостоятельно, надеясь либо на то, что сумеет уяснить истинный смысл поручения и уже тогда сможет делегировать его выполнение, либо на то, что его босс обронит еще какой-нибудь кусочек интеллектуального пазла.

Ожидание инициативы от подчиненных. Руководитель считает, что сотрудники должны проявлять инициативу, постоянно думать об интересах компании и предлагать всякие полезные новшества. Если в нужные моменты сотрудники действительно вносят нужные предложения, это просто прекрасно. Но в регулярном менеджменте мы не можем рассчитывать на инициативу, потому что ее нельзя запланировать. Поэтому мы должны получить плановый результат вне зависимости от инициативы, для чего, в том числе, своевременно делегировать подчиненным нужные задания. А инициативу можно поощрять и умело выращивать, рассматривая ее как весьма полезный дополнительный ресурс.

Неумение обеспечить контроль. Руководитель понимает, что после делегирования задание оказывается в распоряжении сотрудника. Поскольку руководитель по разным причинам — будь то какие-нибудь качества сотрудника или сложности задания — не уверен в безупречном выполнении, а компетенцию «Контроль» использовать умеет плохо, то он просто боится непредсказуемого и неконтролируемого развития событий. Делегировать, не умея контролировать и в отсутствие идеальных подчиненных (их отличительные особенности мы обсуждали ранее) — победа надежды над жизненным опытом.

Желание быть незаменимым. Руководитель не делегирует потому, что хочет сохранить за собой ту часть работы, без которой невозможно получить результат. Это может быть вызвано как желанием подчеркнуть свою значимость, так и стремлением обезопасить себя от потенциального увольнения. Такой босс может жаловаться коллегам и своему руководителю на то, что всё приходится делать самому, так как подчиненные «не тянут». Делается это достаточно тонко: с одной стороны, нужно подчеркнуть собственную незаменимость, а с другой не создать впечатления управленческой некомпетентности. Плохо, когда подчиненные вообще не могут работать без руководителя, и опасно, когда они могут обойтись без него достаточно долго.

Рассказывают, что Генри Форд как-то раз отправил весь совет директоров своей компании в двухнедельный морской круиз прямо по окончании заседания. Все было тщательно организовано. Пока шло заседание, к женам директоров были направлены курьеры с поручением собрать вещи для круиза. Мобильных телефонов в то время не было. Сразу после заседания директорам вручили чемоданы и, не давая возможности зайти на рабочее место или позвонить, отвезли на круизный лайнер. Потом все подразделения были проинформированы о двухнедельном отсутствии руководителей. По окончании круиза Генри Форд уволил тех директоров, в чьих подразделениях за это время возник бардак. Тех директоров, чьи подразделения улучшили показатели, Форд предупредил о необходимости изменить подходы к управлению. И поощрил директоров, чьи структуры работали как ни в чём не бывало.

Так ли это было на самом деле и было ли вообще? Кто знает...

Стоит ли отправлять в круиз руководителей компа-

нии, чтобы оценить их управленческую квалификацию? Мне кажется, это и дорого, и опасно — времена нынче гораздо более «турбулентные», чем в те далекие годы.

Я использую другой метод. В свое время, в период срочной службы в Советской Армии, я принимал участие в учениях. В учениях обычно участвует посредник, который не только наблюдает и оценивает действия и выучку личного состава, но и может вбрасывать неожиданные вводные.

К примеру, при переправе танкового батальона по наведенному понтонному мосту он может внезапно сказать: третий слева танк подбит шальным снарядом. И с интересом наблюдает, кто, что и как делает в этой ситуации. А может быть и такая вводная: командир убит. Командир подразделения при этом сразу садится на травку и умолкает, не имея права, как бы в падении, раздавать подчиненным ценные указания.

Во время своих консалтинговых проектов я иногда провожу такой эксперимент или аудит: я прихожу к руководителю интересующей меня структурной единицы и говорю: «Я вас собираюсь временно отстранить от управления. У вас есть 10 минут, чтобы обдумать нужные распоряжения и выбрать подчиненного, которого вы пригласите для передачи дел. Время пошло». После чего ставлю на стол песочные часы. С одной стороны, это гораздо дешевле и безопаснее круиза, с другой стороны, гуманнее, чем вводная о гибели командира.

Я считаю, что незаменимый сотрудник любого уровня — это уязвимое звено в скалярной цепи*. Каждый рядовой со-

* Скалярная цепь — в управлении: цепочка лиц, стоящих на руководящих должностях на всех уровнях корпоративной иерархии, начиная с занимающего самое высокое положение в этой цепочке и до руководителя низшего звена. Синонимы: цепь инстанций, система подчинения, вертикаль управления. — *Прим. ред.*

трудник и каждый руководитель важен, достоин уважения, значим и заменим, иначе возникает избыточная персонало-зависимость. Когда мне говорят: «У нас там незаменимый человек», я отвечаю: «Отлично, одно уязвимое место компании нам уже известно».

Если руководитель уезжает, а без него все идет наперекосяк, значит, этот человек — плохой руководитель, хотя, возможно, он — самый знающий, самый честный и самый трудолюбивый. Плохой потому, что так и не научил сотрудников работать самостоятельно, без понуканий и надзора, не воспитал себе заместителя и не оставил внятных поручений на время своего отсутствия.

Какое время нормальной автономной работы структуры без руководителя можно считать приемлемым в таком эксперименте? Мне кажется, что 14 дней минимум; 30 дней — отличный результат. Начинать, конечно, лучше с меньших сроков и далеко не уезжать — во избежание... Конечно, нужно учитывать и уровень той самой турбулентности бизнес-среды, но, во-первых, этот фактор можно компенсировать лучшей подготовкой сотрудников, а, во-вторых, мы говорим о примерных ориентирах, не более того — необходимости включения головы при использовании любых рекомендаций тоже никто не отменяет.

На аргумент «А как же поговорка “Кот из дома — мыши в пляс”» я привык отвечать так: «Значит, кот не слишком хорош». Ибо в ином случае все мыши прекрасно понимали бы последствия слишком разгульных плясок, факт которых непременно будет установлен профессиональным котом после возвращения. Но дело не в остроумном и «срезающем» ответе, а в хорошем, как я полагаю, управленческом мышлении.

Ограничение №2: краткосрочное удовольствие

У руководителя, как и у любого человека, есть внутренняя система мотивации, которая «подкармливает» его *гормонами счастья**, когда он делает то, что хочется. Эта система мотивирует человека на достижение краткосрочных целей, поэтому мы получаем удовольствие, потакая своим желаниям, а отказ от сиюминутных удовольствий ради долгосрочной цели не приносит нам удовлетворения. Почему все происходит именно так, можно узнать, изучив нейробиологию. К сожалению, такое устройство системы мотивации влияет не только на наш выбор, съесть ли печенье или отказаться от него ради нормализации своего веса, но и на управленческие подходы, создавая различные ловушки. Выбор того, что приносит удовольствие, вместо того, что правильно, делается неосознанно, от чего нам ничуть не легче.

Энергичность. Многие руководители — люди весьма энергичные, и это качество, в числе прочих, помогает им добиваться успеха. Но проблема состоит в том, что энергичному человеку производство результата доставляет больше удовольствия, чем управление, — может быть, из-за непосредственного контакта с самим предметом труда. Поэтому, выбирая, сделать ли дело самому или поручить

* «Гормонами счастья» часто называют вещества-нейромедиаторы, активизирующие различные типы нервных клеток и тем самым вызывающие приятные ощущения и создающие позитивные эмоциональные состояния. К ним относят серотонин (формирует ощущения удовольствия, подавляет негативные эмоции и выполняет функции антидепрессанта), дофамин (формирует ощущение удовольствия, повышает скорость мыслительных процессов, стимулирует человека к творчеству) и эндорфины (вызывают ощущение эйфории). — Прим. ред.

его сотруднику, руководитель предпочитает производство результата управлению.

«Хорошо умею». Руководитель предпочитает не делегировать работу, которую он умеет делать хорошо. Осознание своей умелости доставляет большое удовольствие. Иногда в таком случае я даю следующую рекомендацию: забудьте свою первую профессию или занимайтесь ею в свободное время.

«Интересно». Интересную работу руководитель приберегает для себя, иногда даже невзирая на то, что недостаточно разбирается в этом вопросе. «Пусть в этом я и дилетант, зато как же интересно этим заниматься!»

Точка опоры. У руководителя есть два способа создания результатов. Первый — их непосредственное производство, работа своими руками. Второй — через управление сотрудниками и применение делегирования. Первый способ обычно понятен и содержателен: работа имеет конкретные параметры и понятные точки приложения усилий. Способ создания результатов посредством управления другими людьми часто кажется неопределенным, так как руководитель не имеет ясного представления о наборе компетенций, их назначении и нюансах применения. Редко у кого из руководителей вырабатывается четкая и непротиворечивая система управленческих действий; чаще встречается большой объем несистематизированных знаний. Итак, есть два пути: понятный и непонятный. Какой из них предпочтет нормальный человек? Ответ очевиден. Поэтому производство результата и кажется руководителю своеобразной точкой опоры. Как сказал знаменитый Архимед: «Дайте мне точку опоры, и я поверну Землю».

Работа с «точкой опоры» доставляет больше удовольствия, чем действия в незнакомой и потому рискованной области. Именно поэтому я, как сторонник регулярного менеджмента, утверждаю: пока вы не сформируете у себя четкое представление о компетенциях, их назначении и логике применения, вас будет «сносить» на производство результата, а отсутствие должной отдачи от сотрудников вы будете стремиться компенсировать за счет собственных переработок. Последнее и неинтересно, и принципиально невозможно.

Поэтому в некоторых случаях руководитель, который вообще не разбирается в конкретной области, но имеет способности к управлению, управляет лучше, чем эксперт в этой области: первый не может выполнить работу сам и просто вынужден осваивать управленческие компетенции.

Вот случай из моей практики. В свое время моим бизнесом было производство спортивных тренажеров. По специальности же я был наладчиком технологического оборудования. Когда сварщик сварил мне кривой тренажер, а я ему на это указал, он мне сказал: «Так его же ведет при сварке, как же его иначе можно сварить?» Если бы я знал, как это сделать — наверное, начал бы показывать. Но я не знал, и поэтому мне пришлось вести разговор в таком ключе: «Ты сколько лет работаешь сварщиком и у тебя какой разряд? Это ты мне скажи, что нужно делать, чтобы тренажер был ровным». В итоге решение нашлось. Мне — говоря уже управленческим языком — удалось отбить «обезьяну» (так я называю задачи, которые подчиненные пытаются спихнуть обратно руководителю) и развернуть эксперта лицом к проблеме. Но вовсе не потому, что я был прирожденным руководителем: я просто не знал, как варить, но знал, что мне нужен ровный тренажер.

Процесс правильного делегирования задач экспертам, конечно, несколько сложнее, и я еще раз напомним, что мы вернемся к нему в следующей главе.

«Так быстрее». Руководитель не делегирует, так как считает, что ему быстрее сделать самому, чем объяснять сотруднику, а потом еще и отвечать на вопросы да контролировать. Я считаю ошибкой вот что: возможно, сделать самому действительно быстрее, но при этом вы не учитываете альтернативные издержки. Пока вы производите результат, вы не занимаетесь управлением. Когда вы управляете, вы одновременно обеспечиваете достижение от 5 до 9 результатов (по нормативному числу сотрудников на одного руководителя для эффективного управления) — к этому расчету мы еще вернемся в конце главы. Кроме того, работа, которую можно сделать быстро, помогает увеличить количество выполненных за день дел (я использую известный термин «маленькая победоносная война») и получать удовольствие еще и от осознания того, как много вы сделали. Быстро выполняя за подчиненных несущественные, простые дела, вы делаете действительно много, но эта работа непродуктивна, и большое количество мелкой чепухи никогда не сложится в качественные результаты*.

«Так проще». Руководитель не делегирует, считая, что ему *проще* выполнить работу самому. Возможно, это действительно проще. Но почему руководитель поступает именно так? Потому, что производить результаты он умеет хорошо, а управлять — намного хуже. Проще — значит

* Подробно эта проблема описана в моей книге «Пожиратели времени: как избавиться от лишней работы себя и сотрудников» (М: Эксмо, 2019). — *Прим. автора.*

и приятнее; кому охота мучиться? Но выход не в том, чтобы делать то, что проще, а в том, чтобы развивать свою управленческую квалификацию и научиться делать то, что следует делать руководителю, и делать так, чтобы это не вызывало избыточных сложностей.

«Я все вижу». Руководитель не делегирует из-за склонности к *гиперконтролю* — бывает и такая напасть. Ему гораздо спокойнее, а, значит, и приятнее, когда он может охватить взглядом всю работу. Пусть она пока и не выполняется, но зато с ней точно ничего плохого не происходит, все под контролем. Чтобы выбраться из этой ловушки, надо учиться не бояться неизвестности, развивать своих сотрудников и параллельно осваивать компетенции «Управленческое планирование» и «Контроль». Планирование дает нам понимание того, что, когда и кто должен делать — благодаря гибкому сетевому графику. Контроль обеспечивает знание о том, что происходит на самом деле, и подкрепляет исполнительскую дисциплину. То, что происходит на рабочих местах, станет более прогнозируемым и понятным, даже если мы не наблюдаем за происходящим в режиме реального времени.

Нежелание делиться успехом. Руководитель — это, как правило, бывший специалист. И он привык быть успешным, производя результат и получая удовольствие от своего успеха. Теперь ему нужно делегировать задания сотрудникам, но при этом возникает ощущение меньшей причастности к итоговым результатам, и руководитель получает меньше удовольствия.

Теперь ему приходится, образно говоря, делиться лакомым куском и поскуливать в сторонке. Поэтому очень важно осознать, что успех руководителя измеряется ито-

говым результатом подчиненной структуры, а не количеством собственноручно сделанного. Такое осознание приходит благодаря правильному настрою и периодическим размышлениям над этой простой истиной. Как показывает моя практика обучения, через некоторое время руководитель начинает получать удовольствие прежде всего от делегирования как от действия, ведущего к успеху, и только потом — от результатов работы сотрудника. Руководителю важно понять, что радоваться нужно не своему персональному результату, а результатам подчиненной структуры, получая удовольствие от действий, ведущих к этим результатам.

Но если ставший руководителем специалист не перестраивает свое мышление, то сначала он заставляет себя делегировать с ощущением, что занимается чем-то неинтересным, не приносящим радости, а потом, если сотрудники добились нужного результата, завидует им, чувствуя себя непричастным к этому достижению. В таком вот раздразе, не получая удовольствия, работать очень трудно, поэтому руководитель все время ищет и находит поводы для того, чтобы меньше управлять (делегировать) и производить больше результата ради получения удовольствия.

Ограничение №3: ощущение собственного превосходства

Мне кажется, что успешные люди обладают некоторым комплексом превосходства. И я думаю, что в разумной мере это и хорошо, так как иначе человек вообще бы ни на что не решился. Мы беремся за дело, потому что верим в себя, в свои возможности и способность преодолеть препятствия на пути к цели. А значит, уверены в том, что

мы сильнее, быстрее, умнее, хитрее... Давайте посмотрим, к каким негативным последствиям это может привести.

Гиперответственность. Руководитель уверен, что он — самый ответственный, но результатом оказывается не столько законная гордость, сколько гордыня, и поэтому такой руководитель не склонен делегировать работу подчиненным. Он уверен, что подчиненные не справятся, не сумеют, не уследят, не подумают, потому что они не столь ответственно относятся к работе и, может быть, к жизни. Ответственность — качество очень полезное, а вот гиперответственность — очень вредное. Гиперответственного руководителя очень легко распознать по дикой занятости. Он похож на перегруженного верблюда, работает на износ, допоздна и в выходные. Ничего не успевает, но ни от какого нового задания и не отказывается, за что его и ценят. Он участвует во всех совещаниях, но не перестает работать над параллельными вопросами, а иногда к нему ползком прокрадываются его сотрудники за ценными указаниями и согласованиями. Если спросить такого руководителя: «А почему бы вам не делегировать эту работу?», он ответит, что это невозможно: один его сотрудник неопытен, другой — ленив, третий — поверхностен, четвертый — нечестен... На их фоне этот руководитель — самый-самый, конечно. Так руководитель взращивает и укрепляет собственный комплекс превосходства. Если же его спросить, зачем он держит таких сотрудников, руководитель ответит, что других взять все равно негде, а современная молодежь — она такая нехорошая... Дополнительное отягощение: у такого руководителя профессионалы не задерживаются, так как не готовы терпеть подобное отношение. Поэтому его подчиненных можно охарактеризовать как «биомассу»; они согласны терпеть такой стиль руко-

водства в обмен на низкую загруженность. Мне кажется, что изменить такого человека невозможно; только он сам сможет постепенно переучить себя, если захочет.

Перфекционизм. Начнем с того, что уточним значение этого термина, которому дают разные определения. Перфекционизмом называют и постоянное стремление к совершенству, и попытки улучшить параметры результата за пределами целесообразности в ущерб гораздо более важным вопросам. Я буду описывать здесь последствия перфекционизма второго вида. Я считаю, что в любой компании должно быть четко определено понятие *нормы*: делается только необходимое, достаточное и в нужное время. Шлифовать дальше можно только при наличии свободного времени и не в ущерб другим делам. Исключение — штучный в буквальном смысле слова бизнес, когда некий уникальный продукт клиент готов ждать достаточно долго в ожидании немыслимого совершенства.

Я читал о том, что британская компания Holland & Holland* производит охотничьи ружья, цена

* Компания Holland & Holland была основана в Лондоне в 1835 году и является одним из старейших производителей охотничьего оружия, специализируясь на выпуске эксклюзивного и коллекционного оружия, специальных боеприпасов и престижных охотничьих аксессуаров ручной работы. Компания разработала целый ряд оригинальных конструкторских решений — например, особую нарезку дульной части ствола, получившую название «Парадокс», и специальные крупнокалиберные боеприпасы для африканских сафари); она является официальным поставщиком британского королевского двора. Стоимость ружей Holland & Holland может достигать нескольких сотен тысяч фунтов; при изготовлении ружья на заказ время ожидания составляет от 2 до 3 лет. Компания производит несколько десятков ружей в год; за всю свою историю она изготовила в общей сложности около 25 тысяч единиц охотничьего оружия. — *Прим. ред.*

которых определяется только после завершения работы. В процессе их изготовления используются и уникальные технологии, и уникальные материалы. Гравировкой одного ружья занимаются три гравера. Гравер в любой момент может взять отпуск на неопределенное время, восстановить творческие силы и снова вернуться к работе. Время ожидания заказа составляет от двух до трех лет.

Красиво? Весьма. Но большинство бизнесов ориентируются на серийное производство, а, значит, не могут обойтись без нормирования операций.

Руководитель-перфекционист, обладая комплексом собственного превосходства, стремится каждый результат довести до немыслимого блеска, никому не нужного и зачастую даже принципиально не достижимого, не учитывая ни потраченного на это времени, ни всего перечня вопросов, требующих его внимания.

Если для оценки качества результата мы используем десятибалльную шкалу, то норму я бы условно принял за 8 баллов. Но руководитель-перфекционист стремится сам все сделать на 12 баллов, при этом позволяя подчиненным работать на троечку и не успевая выполнить то, что требуется. Почему он не делегирует? Потому что сотрудники не будут столь же трепетно полировать мелкие мелочи, как он сам.

Для меня понятие нормы вовсе не означает неоправданного компромисса в ущерб делу, а понимается, повторяюсь, как выполнение только необходимого и достаточного в интересах дела. Норма может быть сколь угодно высокой, если это необходимо и оправдано, а руководителю следует уделить внимание тому, чтобы подчиненные работали на 8 баллов. А если появилось время, свободное от управления, то можно и над чем-нибудь сладострастно поурчать, создавая новый шедевр.

«Выступление маэстро». Руководителю нравится демонстрировать сотрудникам свои умения. Правда, иногда на проверку оказывается, что эти умения устарели, и их давно относят к навыкам «времен Очаковских и покоренья Крыма»*.

Сотрудники могут делать то же самое ничуть не хуже, а то и лучше, но проявляют понятную тактичность и выражают должное восхищение показательными выступлениями шефа. Действительно, зачем же его расстраивать? Гораздо полезнее проявить такт.

Разумеется, та работа, при выполнении которой можно продемонстрировать свое превосходство, руководителем не делегируется.

А как быть, если руководитель действительно что-то умеет делать лучше своих подчиненных? Ответ, вытекающий из логики регулярного менеджмента, таков: нужно «оцифровать» свое умение, разработать методичку и обучить сотрудников. Ну а если они всё равно не смогут делать так же хорошо? Значит, вы обладаете несомненным талантом, но это не повод им кичиться. Ни одна методичка не позволит создать шедевр, но нам нужна именно норма, а эта задача и будет решена посредством внедрения вашей методики.

Руководитель не должен «меряться» с сотрудниками экспертной квалификацией. А один раз в год, на корпоративе, можете и блеснуть.

Сомнения в полноте понимания ситуации. Руководитель не делегирует, так как «задача довольно сложная, там много нюансов, и сотрудники не в курсе». Да, действительно, сотрудники могут быть и не в курсе всего необходимо-

* А. С. Грибоедов, «Горе от ума». — *Прим. автора.*

го. Но ведь в процессе делегирования руководитель как раз должен и предоставить им информацию, и обсудить приоритеты, и обозначить те самые нюансы... Но информация — источник власти, поэтому, делаясь с сотрудниками информацией, руководитель перестает быть единоличным владельцем исключительно важных сведений и теряет ощущение превосходства. Разумеется, в процессе предоставления информации необходимо обеспечить конфиденциальность и безопасность, проявить тактичность.

Стремление избежать публичных ошибок. Руководитель не делегирует, так как опасается за свою репутацию. В такую ловушку попадают амбициозные руководители, стремящиеся возвыситься над сотрудниками, в том числе и путем создания вокруг собственной персоны ореола непогрешимости. Как это работает? Я принял решение, которое нужно выполнить. А вдруг решение ошибочное? Все, моя репутация подорвана! Поэтому такой руководитель все делает сам: если что-нибудь пойдет не так, об этом никто не узнает.

Такому человеку крайне сложно открыто высказать сомнения в собственной правоте или заявить: «Возможно, решение и неверное, но выглядит привлекательно, и его стоит проверить». Никаких сомнений быть не должно, поэтому даже если такой руководитель что-нибудь и делегирует, то делает это с избыточным пафосом и категоричностью.

Ограничение №4: Зависимость от подчиненных

Руководитель понимает, что в той или иной степени зависит от своих сотрудников. Если его управленческая квалификация оставляет желать лучшего, то у руководи-

теля возникают сомнения в своей способности должным образом влиять на работу подчиненных. Чувствуя неуверенность в собственных силах, он не столько управляет, сколько пытается «не перегибать палку», а, по сути, попустительствует нерадивым сотрудникам. В итоге возникает некая «демаркационная линия»: руководитель снисходительно относится к системным нарушениям и недоработкам сотрудников, если они не выходят за определенные разумные пределы, а сотрудники понимают, каковы эти границы, и не преступают их. Казалось бы, все хорошо? Нет, так как эта самая линия весьма далека от зоны оптимальной продуктивности. Образно говоря, тренировка из спортивной превращается в расслабляющую.

Итоговая ответственность за результат. Руководитель отвечает за результат, даже если делегировал подчиненным задания, направленные на его достижение. Мы отвечаем за себя и свои действия, но на сотрудников влиять не умеем, поэтому и не готовы на них полагаться. Не умея управлять, нам остается лишь надеяться и верить в них, но жизненный опыт вступает в противоречие с этими светлыми чувствами. В эту ловушку тоже попадают люди с высоким уровнем внутренней ответственности. Срабатывает бытовая, но никак не управленческая логика: я отвечаю, мне и делать!

Опасение «перегрузить» сотрудников. Такое опасение возникает у руководителей, которым нравится субличностная позиция «Родителя», строгого или заботливого*.

* Термины из транзакционного анализа психолога Эрика Берна, подробно описанные в его книгах и тезисно — в моей книге «Как наказывать подчиненных: за что, для чего, каким образом» (М: Добрая книга, 2019). — *Прим. автора.*

Свой уход в производство результата «Родитель» оправдывает тем, что сотрудники «и так очень загружены». Я считаю, что подчиненные и должны быть загружены, но не должны быть перегружены. Такой баланс обеспечивается планированием и делегированием. Руководитель должен обеспечивать этот баланс, а не помогать сотрудникам, выполняя их работу. Последнее может быть оправдано только форс-мажором и возникшим авралом, но и в этом случае руководитель обязан сначала позаботиться о правильной организации работы сотрудников и только потом может подключиться к их работе, временно и осознанно отказавшись от управления. А рукотворных форс-мажоров мы не допускаем, используя управленческое планирование.

Демократический стиль управления на самом деле оказывается самым жестким, так как единственным приемлемым субличностным взаимодействием здесь является взаимодействие в позициях «Взрослый» — «Взрослый». Мы не делаем скидок на всякого рода «человеческие факторы» и не говорим: «Ну, они же люди, а не роботы». Да, они — люди, биологический вид *Homo sapiens sapiens**, а потому обладают способностями и возможностями самоконтроля. Поэтому не бывает «не заметил», а бывает «отвлекся». Не бывает «забыл», а бывает «не записал» и «не поставил напоминание». Правда, демократический стиль управления часто путают с попустительским. Директивный же стиль зачастую оказывается более щадящим, так как руководитель, входя в роль «Родителя», берет себе право и казнить, и миловать, время от времени

* В антропологии разновидность современного человека (*Homo sapiens*) носит название *Homo sapiens sapiens* (человек современной анатомии, человек современного вида, неолит). — Прим. ред.

проявляя снисхождение к «малым сим», чтобы подчеркнуть свое превосходство.

Сомнения в этичности своих действий. Руководитель не делегирует, так как опасается негативной реакции подчиненных — не открытой, но закулисной. Вдруг да начнут злословить за моей спиной? Станут подозревать в высокомерии, барстве, лени, неумении? Мне кажется, что эта ловушка обязана своим существованием тому, что многим из нас с детства внушали идею «всеобщего равенства» (мол, «Всех господ у нас на фонарях развесили еще в 1917 году»), а также расхожему убеждению, что руководитель должен во всем показывать пример своим сотрудникам — в том числе и путем выполнения их работы.

Действительно, ситуация может выглядеть этически непростой: есть работа, которую нужно сделать и которую я, руководитель, могу сделать. Но я должен выбрать подчиненного и делегировать это задание ему. Как-то нехорошо... А имею ли я право? А что он начнет обо мне думать?

Иногда при обсуждении этой ловушки на семинарах кто-нибудь из участников буквально взрывается: «Что за бред! Такого не должно быть!» и потом начинает рассказывать о том, «как правильно». По моему мнению, столь бурная реакция отторжения темы скорее свидетельствует о прямом попадании в болевую точку. Те, кто не попал в эту ловушку, воспринимают ее описание с некоторым недоумением («Бывает же такое!»), но никак не с выплескиванием негодования.

А как же быть с тем, что руководитель должен показывать пример? Несомненно, должен, но своим отношением к делу и соблюдением принципов, а никак не выполнением работы за сотрудников.

Если вы оказались в этой ловушке, я рекомендую переосмыслить свой подход к управлению, изучить основные принципы регулярного менеджмента и разобраться в том, кто за что отвечает и кто чем должен заниматься. Руководитель — вовсе не барин и не небожитель, у него другая работа и другие обязанности, не такие, как у подчиненных.

Невозможность, неумение, нежелание преодолевать сопротивление подчиненных. Руководитель не делегирует, так как опасается столкнуться с какими-нибудь формами сопротивления подчиненных. Да, такое случается, и, как мне кажется, это вполне естественно. В главе 5 мы подробно обсудим и причины, и методы преодоления такого сопротивления.

Но, к примеру, если структура отличается избыточной персонализацией, руководитель заранее понимает, что в случае сопротивления подчиненных ему просто придется отступить. Или его полномочия ограничены: он не может наказать или уволить строптивца. В таких случаях проще и не начинать, если предвидишь проблемы и не располагаешь ресурсами для их решения.

Но может быть и так, что руководитель просто не умеет работать с сопротивлением подчиненных или испытывает дискомфорт, сталкиваясь с таким сопротивлением. Эту проблему я называю *синдромом хорошего человека*: принято считать, что хороший человек конформен и не создает проблем окружающим — этот социальный стереотип существует у многих людей.

На семинарах я задаю участникам такой вопрос. Можно выделить два вида усталости — от работы по производству результата и от взаимодействия с сотрудниками в процессе управления. От чего вы больше устаете?

Большинство участников каждый раз выбирают второе, в том числе и потому, что управление неизбежно связано с той или иной формой и степенью сопротивления подчиненных, и руководителю необходимо его преодолевать. Катализатором такого выбора становится то обстоятельство, что работать руководитель обычно умеет лучше, чем управлять. Высокая управленческая квалификация предполагает как умение заранее предотвращать возникновение сопротивления (и уж, конечно, не провоцировать его), так и умение его преодолевать — с минимальными издержками для себя и наименьшим вредом для подчиненного. Но сопротивление всегда будет, и нужно просто быть готовым к этому как к неизбежной особенности профессии. Иначе, увы, руководитель идет по линии наименьшего сопротивления и уходит в работу по производству результата.

Страх испортить отношения с подчиненными. Руководитель не делегирует, так как наиболее комфортно чувствует себя, когда между ним и подчиненными устанавливаются теплые отношения. Есть такое личностное качество: аффилиация. Так называют потребность и стремление человека формировать хорошие отношения с другими людьми. Без теплых отношений с окружающими человек с высокой аффилиацией испытывает сильный дискомфорт и чахнет.

Я полагаю, что у руководителя уровень аффилиации должен быть средним или даже чуть ниже среднего. Если же этот уровень совсем низок, то из-за «толстокожести» руководителю будет трудно управлять мыслящими людьми. А если уровень высокий? Тогда руководитель становится уязвимым для манипуляций: при попытке делегирования задания, в процессе делегирования и после

него сотрудники будут всеми возможными способами показывать руководителю, что тот их расстроил, унизил, оскорбил, перегрузил. Руководитель видит расстроенные или обиженные лица подчиненных, понуро опущенные головы, слышит тяжелые вздохи... Для человека с высоким уровнем аффилиации такие признаки «нелюбви» — как нож острый. Дополнительная проблема состоит в том, что желанная теплота отношений может поддерживаться попустительством, необоснованными уступками и раздачей незаработанных «пряников», и всё это в конечном итоге — в ущерб интересам дела.

Сомнения в квалификации подчиненных. Руководитель не делегирует, так как сомневается в том, что подчиненные смогут выполнить задание. Конечно, такие ситуации могут случаться время от времени: бывает так, что определенную разовую работу действительно никто не может выполнить, и это нормально. Но если мы прогнозируем регулярное повторение таких ситуаций, то правильно будет *запланировать* обучение.

Неверие в мотивацию. Руководитель не делегирует, потому что сомневается в том, что сотрудники будут правильно относиться к порученной работе. Человек ведь обладает свободой выбора, а потому может выбирать и отношение к работе. К примеру, может в нее вложиться «по полной», может банально пренебречь своими обязанностями и «забыть», а может выбрать и еще более низкий уровень включенности — «На, отцепись» (увы, я не могу привести здесь более распространенную формулировку такого отношения к выполнению поставленной задачи).

А как повлиять на отношение сотрудника к работе? Самый распространенный ответ: мотивировать. Мы

с вами уже рассматривали мое определение мотивации и договорились о том, что мотивация как потребность в правильном (!) отношении к работе возникает в результате профессионального управления. Деньги являются одним из мотиваторов, но не всегда главным. Штрафовать же за отсутствие результата — вообще сомнительная идея, так как сэкономленная на этом часть вознаграждения подчиненного не окупает вреда от невыполнения им поставленной задачи.

Но зачастую руководитель, не умея управлять или не понимая своих управленческих обязанностей, пытается найти комбинацию чисто финансовых воздействий, которая бы обеспечила формирование у подчиненного правильного отношения к работе, чтобы сам руководитель мог отечески взирать на истово работающих сотрудников, не прикладывая особых усилий. Такой руководитель не понимает, что это невозможно в принципе, и, не найдя решения, просто старается работать сам. Именно поэтому первую главу этой книги я начал не с делегирования, а с описания своей модели регулярного менеджмента.

Все, что может быть делегировано, должно быть делегировано?

Да, это действительно так. Точнее, почти так. Руководитель должен анализировать содержание работы и стремиться к тому, чтобы сотрудники были заняты выполнением нужной работы. И помнить, что руководитель может и вовсе не производить результата, но не имеет права не управлять. Правда, первое возможно, по всей видимости, только в идеальном мире; в бизнесе же руководитель должен выделить группу задач, которые делегировать как раз и не стоит.

Возможные критерии отбора задач, которые руководителю следует выполнять самому

- **Уникальность.** Параметры работы предполагают, что выполнить ее может только сам руководитель, так как он — единственный в структуре, кто обладает необходимым набором знаний, умений и опыта. Это случается. В принципе, можно делегировать и такую задачу, составив методичку и обучив сотрудников, но если задача — разовая, это будет просто нерентабельно. А вот если задача будет повторяться, то лучше подготовить обучение и внедрение изученных сотрудниками подходов.
- **Высокая важность.** Задание либо подразумевает расходование значительных денежных средств, либо результат ее выполнения окажет значительное влияние на деятельность структуры или это влияние будет довольно продолжительным. К примеру, вы можете решить, что будете делегировать все задачи с бюджетом менее XXXX рублей. Может быть, вы сможете выделить еще какие-нибудь критерии этой значимости, мне же пока хватало уже перечисленных. Мои рассуждения не означают, что вы должны выполнять задачу с признаками высокой значимости от начала и до конца, а все входящие в нее мероприятия* — исключительно своими силами. Но ваше участие в таких задачах должно быть более глубоким, их не следует делегировать с полномочиями «карт-бланш», и вам нужно как сле-

* Мероприятие — третий и самый нижний иерархический уровень декомпозиции проекта, после собственно проекта и задачи; работа, которую можно и логично делать без перерыва. — Прим. автора.

дует обдумать оптимальную частоту *промежуточного контроля*. Выполнение таких задач никак нельзя пускать на самотек.

- **«Жаба».** Работа имеет некий неприятный аспект: к примеру, руководителю необходимо сообщить сотруднику об увольнении или о снижении премии. Я с пониманием отношусь к тому, что, с чисто человеческой точки зрения, хочется от такой задачи увильнуть, поэтому шеф или затягивает ситуацию до неприличия, или норовит передать подобную информацию через ассистента. Увы, поступать таким образом никак нельзя: есть вещи, которые нужно уметь делать самому. Или, например, «запорóв» переговоры, руководитель поручает сотруднику «разобраться», зачастую не давая ему объективной информации о сложившейся ситуации и своей роли в ее возникновении. При этом формулировка может выглядеть так: «Слушай, разберись там с этим делом, что-то тормозится все! И, вообще, почему я всем должен заниматься?» Если вы хотите направить сотрудника исправлять ваши ошибки (например, понимая, что он справится лучше), уместно будет не только детально ознакомить его с этими ошибками как частью ситуации, но и не прикидываться раздраженным необходимостью заниматься «всякой мелочевкой». Правильно будет, наоборот, попросить сотрудника помочь и объяснить, почему вы обращаетесь к нему.
- **Конфиденциальность.** Есть задачи, которые не должны передаваться третьим лицам из чисто этических соображений, поэтому их нельзя никому делегировать. В частности, не стоит привлекать сотрудников к решению чисто личных вопросов, если это не входит в их

функционал. В исключительном случае можно обратиться к сотруднику с разовой просьбой, за которую следует извиниться и объяснить причину.

► **Задачи, связанные с обеспечением безопасности.**

Такие задачи, безусловно, поручаются профессионалам, но между ними и вами не должно быть никаких посредников, иначе безопасность легко может превратиться в опасность. О каком бы виде безопасности ни шла речь — финансовой, юридической, технологической, — решать задачи, связанные с ее обеспечением, следует лично вам.

Домашнее задание №1

Как избавиться от ловушек распределения

Вы изучили все возможные ловушки, которые могут мешать руководителю правильно распределять и делегировать работу. Причин их появления много: характер, опыт, мировоззрение руководителя и даже его нейробиологические особенности. Кроме того, на поведение руководителя оказывает влияние и корпоративная культура.

Например, ловушка «Нежелание делиться успехом» может быть вызвана вовсе не стремлением быть непременно причастным к успеху через производство результата, но и позицией вышестоящего босса. Бывает, что от руководителя постоянно требуют показать работу — мол, а что делал ты лично, пока твои сотрудники работали? Попытка объяснить, что он руководил, вызывает откровенный сарказм и обвинение в иждивенчестве и безделье, вот и приходится показательно тащить на себе часть вовсе не обязательной по должности работы, чтобы избежать претензий. Несмотря на очевидную смехотворность таких

обвинений с точки зрения регулярного менеджмента, я, к сожалению, постоянно сталкиваюсь с тем, что вышестоящее начальство негативно оценивает работу руководителя, который фокусируется именно на управлении вместо того, чтобы производить результат вместе с подчиненными. В чем причина? Может быть, у тех, кто сделал карьеру или построил свой бизнес, опираясь исключительно на силу характера и экспертные знания, сложилось мнение о менеджменте как о бесполезной дисциплине. Возможно, современная российская деловая культура еще не избавилась от стереотипов советского подхода, когда главными в стране считались «люди труда» — рабочий класс и крестьянство, а люди, занимавшиеся умственным трудом (интеллигенция) воспринимались как балласт. На полевые работы, во всяком случае, отправляли именно интеллигенцию: рабочих с производства снимать было нельзя, а этих — не жалко, один черт ничего зримого не делают.

Кроме того, в начале главы я упоминал, что беда редко приходит одна: ловушки могут сочетаться в разных вариантах и подкреплять друг друга. Например, руководители зачастую одновременно попадают в ловушки «Выступление маэстро», «Сомнения в квалификации подчиненных» и «Нежелание преодолевать сопротивление подчиненных», которые выглядят своего рода «непобедимой тройкой».

Итак, причин появления ловушек много, как и самих ловушек. Проблема состоит в том, что если у вас сформировались неверные шаблоны мышления, то сохранятся и неверные шаблоны поведения, и вы будете каждый раз оставлять себе ту работу, которую следовало бы делегировать сотрудникам. Что делать в такой ситуации?

Выполнение этого домашнего задания позволит вам

постепенно перестать забирать себе те задачи, которые уместнее делегировать подчиненным.

Не рекомендую пытаться обдумывать задание на ходу или в машине. Для полноценного выполнения следует выделить не менее двух часов и запастись бумагой: это задание надо выполнять в письменной форме — так вам будет намного легче осмыслить информацию и систематизировать свои выводы.

1. Отметьте ловушки, которые вам свойственны. Лишнего на себя брать не нужно, но и избегать объективной (по возможности) оценки тоже не следует. Помните, что вранье другим — вопрос этики, а врать себе всегда глупо.
2. Если вы отметили больше одной ловушки, проранжируйте их по частоте вашего попадания в эти ловушки. Присвойте самый высокий рейтинг той ловушке, в которую вы попадаете постоянно, а самый низкий — той, в которую попадаете реже всего. С этим лучше поработать не спеша, рассматривая ловушки через призму собственного опыта.
3. Если вы отметили больше трех ловушек, рекомендую для начала запланировать избавление от первых трех, имеющих самый высокий рейтинг. Скорее всего, именно они создают 80% проблем с делегированием. Сразу устранить все ловушки всё равно не получится, поэтому к саморазвитию лучше подходить последовательно, без фанатизма.
4. Запишите эти три самые актуальные ловушки на картонной карточке, указав слева название ловушки

и признаки неправильного поведения, а справа — правильный алгоритм действий. Держите карточку перед собой, когда будете обдумывать распределение работы. Теперь у вас есть шпаргалка, или так называемый внешний *опорный сигнал*. Это поможет вам перестать мыслить по неверным шаблонам, поймать себя на привычно неправильном и принять более объективное решение о том, кому именно следует выполнять конкретное задание — вам или же вашему подчиненному, которому вы это задание делегируете. Иначе вам будет очень трудно избавиться от глубоко укоренившихся стереотипов поведения. С помощью такого приема вы будете осознанно применять компетенцию «Делегирование».

5. Если у вас в подчинении есть другие руководители, проведите с ними аналогичную работу, но только после того, как сами выполните предыдущие действия и избавитесь от ловушек с самым высоким рейтингом. Это даст вам возможность не только проповедовать, но и поддерживать технологию, которую вы осмыслили и внедрили. Тогда обучение будет на порядок эффективнее. На семинарах меня обычно спрашивают: «А как это донести до других?» И я всегда отвечаю: не спешите делать мир лучше, начните с себя.
6. Возьмите следующие три (по рейтингу) ловушки и повторите с ними действие 4. И так — по всему списку ловушек.

Домашнее задание №2

Как избавиться от «чужой» работы за 15 шагов

В результате выполнения первого домашнего задания вы постепенно избавитесь от своих ловушек и перестанете хвататься за выполнение не своих дел. Но, кроме этого, у вас наверняка остались постоянные обязанности, которые, по логике, следовало бы вернуть тем, кому их положено выполнять. Этим мы с вами и займемся. А почему избавляться от этой напасти нужно за 15 шагов? Уверен, что вы понимаете: объемную работу невозможно, да и не нужно выполнять «в один присест», не отрываясь. Поэтому я разбиваю это домашнее задание на 15 различных по содержанию и взаимосвязанных по логике выполнения шагов (действий), а соединять ли их в процессе выполнения — решать вам.

Перед тем, как выполнять домашнее задание №2, я рекомендую как минимум прочесть книгу до конца, а еще лучше — проработать ее. При делегировании чужой работы новым исполнителям — вашим сотрудникам — вам обязательно пригодятся многие методики и приемы, описанные в следующих главах.

Шаг 1. Проведите инвентаризацию (аудит) регулярно повторяющихся задач (дел)

В моей технологии управленческого планирования есть процедура «*Прошивка календаря*»*. Если вы выполняете ее, вам не составит труда оценить, чем вы вообще занимаетесь и сколько времени в месяц — лучше брать именно месяц как достаточно длительный период, дающий объ-

* Технология управленческого планирования подробно описана в моей книге «Вы или хаос: профессиональное планирование для регулярного менеджмента». — *Прим. автора.*

ективную картину происходящего — у вас уходит на различные виды постоянно выполняемых работ. Если вы не выполняете такую процедуру и не сможете восстановить содержание своей нагрузки за прошлый период, займитесь этим с ближайшего понедельника. Спешить вам некуда, а оценка своей работы нужна. Результатом должен стать список повторяющихся дел и затрат времени на выполнение каждого из этих дел за месяц. Обратите внимание: к примеру, темы совещаний могут не повторяться, но вы увидите, что на них у вас в месяц уходит XX часов. А если можно взять статистику по темам, то еще лучше.

Шаг 2. Составьте список «Только Я»

В полученном перечне выберите и отметьте те дела, которые, по вашему мнению, никак нельзя делегировать, так как выполнять их можете только вы — вы и никто другой.

Шаг 3. Проверьте полученный список на предмет наличия в нем дел, доставляющих вам удовольствие, и обоснуйте его

Как вы уже понимаете, выполнение некоторых работ может доставлять человеку удовольствие. Мы отметили целый ряд ловушек, которые позволяют руководителю необоснованно и неправомерно наслаждаться такой работой вопреки интересам дела. Работая с руководителями, я часто вижу, как работы, выполнение которых доставляют удовольствие, автоматически вносятся ими в список «Только Я». Поэтому рекомендую проводить «очистку» своего списка дел в несколько циклов: это позволяет более объективно оценить обязательность самостоятельного выполнения отдельных задач. Увы, но наш мозг может сыграть с нами злую шутку: он зачастую выдает вкусное за полезное. Если вы нашли в своем списке дел такие

«вкусности», перенесите их из списка «Только Я» в список заданий для делегирования подчиненным. Все дела, которые вы решили оставить в списке «Только Я», проверьте на соответствие критериям, которые были сформулированы выше, и обоснуйте их присутствие в списке — именно обоснуйте, а не пытайтесь подвести базу под свое желание оставить дело себе.

Шаг 4. Определите, почему вы взяли себе чужую работу

Итак, у вас готов список дел, которые — теперь уже объективно — нужно оставлять за собой. Но, прежде чем передавать подчиненным остальные дела в виде заданий, рекомендую проанализировать причины, по которым эти «чужие» дела «приблудились» к вам. Если вы этого не делаете, то с высокой вероятностью снова попадете в ту же ловушку и по аналогичной причине обзаведетесь каким-нибудь другим делом. Осознав причины, побуждавшие вас самостоятельно выполнять определенные дела вместо того, чтобы делегировать их подчиненным, вы снизите вероятность повторного попадания в соответствующие ловушки, хотя и не исключите ее целиком. Сопоставление ловушек с конкретными делами — хорошая профилактика повторения ошибок.

Шаг 5. Составьте окончательный перечень заданий для делегирования

Когда вы окончательно решите, какие дела целесообразно оставить за собой, у вас будет готов и список заданий для делегирования. Возможно, для удобства их следует разделить на группы, выделив задания с одинаковым содержанием или необходимой для их выполнения квалификацией сотрудника. Но при этом не стоит забывать

о возможности возникновения избыточной персонало-зависимости: она усиливается, если вы поручаете одному сотруднику слишком длинную цепочку создания ценности. Найти правильный баланс между делегированием и персоналозависимостью сложно, но руководитель обязан учитывать все критерии, необходимые для принятия оптимальных управленческих решений. Поэтому не поленитесь «покрутить» список так и эдак, пока не добьетесь оптимального баланса.

Шаг 6. Выберите «счастливчиков», которым поручите эти задания

Каждому делу — свой исполнитель. Во многих книгах по менеджменту написано, что сложная и ответственная работа является для сотрудников мощным мотивирующим фактором, — вот и прикиньте, кого бы из подчиненных вам порадовать. Скорее всего, на этом этапе такой список будет предварительным, потому что его, возможно, придется скорректировать на последующих шагах.

Шаг 7. Оцените квалификацию «счастливчиков» и возможности ее повышения

Итак, у вас есть представление о том, кому и что стоит поручить. Теперь возникает вопрос: достаточно ли у предварительно выбранных подчиненных квалификации для выполнения новых задач? Если да, переходите к следующему шагу. Если нет, задумайтесь о том, возможно ли обучить сотрудника и целесообразно ли это делать. Тут нужно будет учитывать потенциальный объем и характер новых знаний — есть информация, которую человек может усвоить только при наличии профильного образования. Еще одним критерием оценки целесообразности обучения может служить конструктивность поведения подчиненных

и связанная с этим вероятная продолжительность их работы в компании. В качестве вспомогательного инструмента я рекомендую использовать таблицу, куда будут сведены сильные и слабые стороны подчиненных, а также значимость этих качеств для успешного выполнения тех заданий, которые вы собираетесь делегировать. Такой подход более эффективен, чем «прокрутка» всей информации в голове.

Шаг 8. Оцените загруженность «счастливиц» и сопоставьте ее с объемом передаваемых им работ

Итак, вы хотите поручить сотруднику новую работу, которая, естественно, будет занимать определенное время. Если оно невелико, пропустите этот шаг. Другое дело, если работа — согласно проведенной вами на шаге 1 инвентаризации повторяющихся дел — занимает 4 часа или больше. Возникает вопрос: есть ли у выбранного подчиненного резервы времени? Вопрос этот отнюдь не праздный. Если сотрудник загружен «под завязку» или перегружен, то ничего хорошего из нашей затеи не получится. Добросовестный человек просто утонет в море дел и будет совершать досадные ошибки. Сотрудник же менее достойный или не склонный к трудовым подвигам получит прекрасную возможность для манипулирования: он будет выбирать, что делать, а в случае претензий с вашей стороны — показывать вам невозможность выполнения всего порученного. Производительность его при этом будет существенно ниже возможной.

А как быть, если все сотрудники полностью заняты? (Кстати, определить это без внедренного планирования и, в частности, без неукоснительного выполнения процедуры «Прошивка календаря», будет мудрено.) Так вот, если очевидно, что у выбранных подчиненных нет достаточ-

ных резервов времени, мы решим эту проблему в процессе выполнения шага 13.

Шаг 9. Оцените соответствие новых заданий функционалу «счастливчиков»

Соответствует ли новая работа функционалу сотрудника? Если соответствует (то есть новая нагрузка просто дополняет по содержанию то, что уже прописано в функционале сотрудника), тогда все в порядке. А если нет? Тогда — перед встречей с сотрудником, на которой вы будете обсуждать содержание новой работы — нужно привести функционал в соответствие с новой реальностью. Конечно, в правильно составленном функционале в числе прочих обязанностей сотрудника обязательно будет предусмотрена его обязанность «выполнять другие поручения руководителя». Тем не менее, лучше вносить в функционал сотрудника любые повторяющиеся задачи, которые ему делегируют. На всякий случай рекомендую учесть: чем больше поручений делегируется вне функционала и относится к категории «другие», тем выше сопротивление делегированию и управленческие издержки и тем ниже мотивированность сотрудника. И, разумеется, тем ниже будет производительность труда. В утешение скажу, что процедуру освобождения от «чужой» работы не предполагается проводить ежемесячно, поэтому пусть вас не пугает необходимость документального оформления своих действий.

Шаг 10. Оцените адекватность оплаты труда «счастливчиков»

Вопрос отнюдь не праздный: платить ли подчиненному за новую работу дополнительные деньги? Недоплачивать сотруднику нельзя, так как он будет «притормаживать»,

понимая, что его труд не оплачивается справедливо, или вовсе начнет подыскивать другую работу. Но также не стоит и переплачивать, так как это ведет к необоснованному увеличению издержек на персонал. Моя рекомендация: платить за новую работу только в том случае, если ее выполнение явно переводит подчиненного в категорию более высокооплачиваемых специалистов. Дело в том, что для правильного формирования политики оплаты труда вы должны понимать, сколько стоит на рынке труда тот специалист, который у вас работает. Вам все равно придется рано или поздно это выяснить (лучше — рано), а сейчас у вас как раз появился подходящий для этого повод. Вы наверняка знаете, что на рынке труда люди, работающие по одной и той же специальности или в должностях с одинаковыми названиями, оцениваются по-разному. Многое зависит и от того, на какую зарплату кандидат претендует, что он умеет, да и отрасль тоже имеет значение. Если вы решили не платить подчиненному дополнительно (такая доплата не является обязательной), спокойно объясните ему это, но ни в коем случае не замалчивайте этот вопрос. Если же доплачивать все-таки нужно, рассмотрите различные варианты: это можно делать сразу, по достижении определенных результатов или начиная с какой-нибудь даты. Можно использовать и другие формы поощрения — например, перевод на новую перспективную должность или в другое подразделение, где сотрудник очень хотел бы работать.

Шаг 11. Если «счастливчику» требуется обучение, определите, как оно будет происходить

Если выбранный кандидат не обладает нужными для выполнения новой работы знаниями, то кто, как и когда снабдит его этими знаниями? Вариантов не счесть, но

вам нужно обдумать их заранее, чтобы в процессе обсуждения нового задания с сотрудником сразу прояснить и этот момент.

Шаг 12. Определите режим поддержки освоения новых обязанностей

Планируете ли вы как-либо помогать подчиненному в освоении им новых обязанностей? Если планируете, то будете ли делать это постоянно или в каких-то определенных областях и случаях? Чем яснее сотрудник это понимает, тем меньше у него останется страхов и сомнений и тем меньше будет ошибок.

Шаг 13. Отредактируйте список «счастливичиков» и при необходимости измените штатную численность подразделения

Итак, у вас наступила полная ясность: вы можете составить окончательную таблицу «Работа — подчиненные» и, возможно, увидите необходимость внесения изменений в штатное расписание. Здесь сразу возникает множество вопросов. Бывает так, что сотрудник полностью загружен работой, но часть этой работы не соответствует его квалификации. Возможно, следует поручить ему то, что сейчас делаете вы, при этом сняв с него часть других задач. А кому их передать? Может возникнуть здоровое опасение: увеличивая штат, вы тем самым увеличиваете постоянные издержки. Но если это увеличение оправдано, то производительность структуры возрастает, и в целом эти инвестиции в новые «производственные единицы» окупятся. Если структура спроектирована с недостаточным количеством сотрудников, то она гарантированно имеет низкую производительность при одновременно низком качестве работы. Экономия — не самоцель. В период

экономического спада можно рассмотреть возможность осознанной «перегрузки» сотрудников без повышения заработной платы или с незначительным ее повышением. Но этот вопрос требует открытого обсуждения, чтобы сотрудники не чувствовали себя обманутыми и согласились помочь как компании, так и себе.

Шаг 14. Определите формат передачи дел

Оцените время, которое понадобится для эффективной передачи дел, и определите, как она будет происходить: будет ли это одна встреча-мероприятие или несколько. А затем пройдите эти встречи в своем календаре.

Шаг 15. Запланируйте день и время встречи

Согласуйте дату и время встречи с сотрудником и — вперед. Не удивляйтесь и не раздражайтесь, если в процессе передачи дел столкнетесь с определенным сопротивлением. Отнеситесь к этому с пониманием и аккуратно его преодолейте. Помните, что жесткое подавление сопротивления часто приводит не к его исчезновению, а к переходу в скрытую форму.

Казалось бы, все элементарно. Так и есть. Ничего сложного или невероятного. Просто логичная последовательность шагов. Не забудьте про обратную связь: выполняя следующий шаг, вы можете обнаружить, что необходимо вернуться к одному или нескольким уже сделанным, чтобы скорректировать свои выводы. Это нормально и правильно, так как ваша технологическая цепочка избавления от чужой работы не должна содержать противоречий.

В реальной жизни руководители, не прорисовавшие эту или какую-нибудь другую последовательность шагов, совершают одну из двух естественных ошибок.

Ошибка 1: «Нет времени». Руководитель постоянно выполняет «чужую» работу, чувствует это, но у него «нет времени», чтобы избавиться от такой работы должным образом, потому что он не рассматривает эту задачу как приоритетную, не выделяет на нее время и не прошивает ее в своем календаре. Как вы теперь видите, сделать это в один шаг просто невозможно, что вполне понятно, поэтому руководитель должен выделить и запланировать особое время для разработки и последовательного выполнения нужных шагов. Как мы с вами понимаем, нехватки времени не бывает, а бывает задача с низким приоритетом, поэтому я и беру в кавычки расхожее выражение «нет времени».

Ошибка 2: «Надоело!» Руководитель постоянно выполняет «чужую» работу, чувствует это и, естественно, этим раздражен. И в один далеко не прекрасный день он взрывается и обрушивается на подчиненных с претензиями, суть которых состоит в том, что он работает за них. И буквально всучивает подчиненным какие-то обязанности — примерно в таком ключе: «Так, хватит мне этой ерундой за тебя заниматься, теперь это будешь делать ты!» Но, как вы понимаете, упреки и отсутствие тщательно продуманного и правильно организованного делегирования не могут привести ни к чему хорошему.

В заключение приведу несколько дополнительных соображений, которые, надеюсь, будут вам полезны.

О воровстве корпоративных ресурсов

Руководитель, без необходимости работающий за своих подчиненных, совершает должностное преступление,

так как платят ему совсем не за это. Работа подчиненного по умолчанию менее важна в масштабах компании, чем управленческая деятельность руководителя, даже если подчиненный — суперэксперт и получает огромную зарплату. Управлять таким сотрудником — высокое искусство, однако для спортивного клуба ценность профессионального тренера выше ценности любого игрока, даже если зарплата игрока больше зарплаты тренера.

Я считаю, что руководитель, выполняющий за свою заработную плату работу более низкого уровня и тем самым облегчающий себе жизнь, поступает безнравственно. Такого руководителя можно считать вором. Подобное определение часто вызывает бурную реакцию, и мне возражают: «Да я в интересах дела каждый день сижу допоздна и выхожу на работу в выходные!» На такие пассажи у меня заготовлен ответ: «Вы считаете, что меня должно восхищать ваше признание в том, что вы воруете сверхурочно?»

Цель столь жесткого по форме определения поведения руководителя проста: заставить его взглянуть на ситуацию и с точки зрения нравственности. Старание, не приложенное к нужному делу с использованием правильной технологии — не более чем расточительное расходование корпоративных ресурсов.

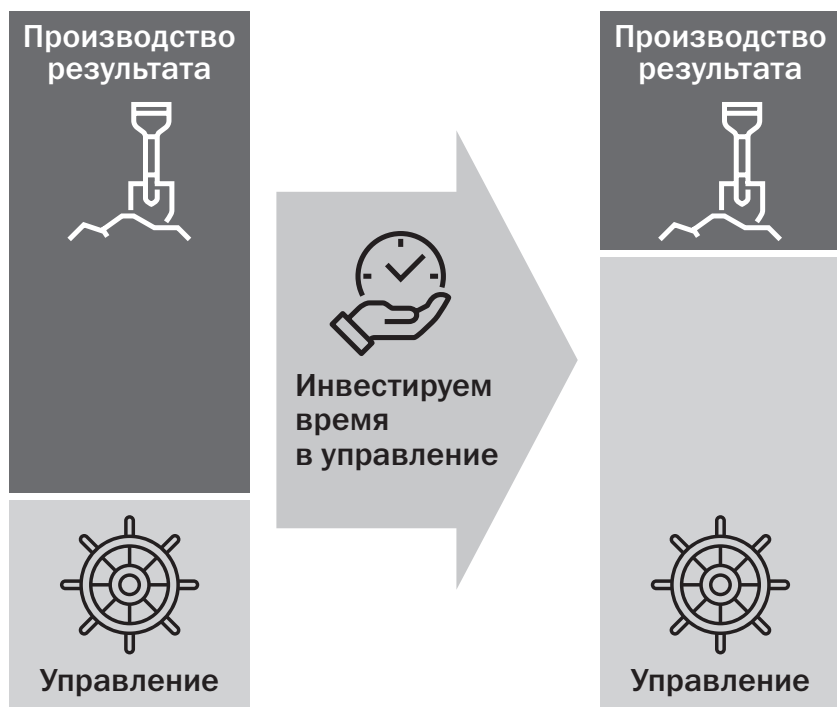
Каждый должен заниматься своим делом, и дело руководителя — управление. Исключения из этого правила возможны — но именно исключения, с понятными причинами и сроками устранения временной проблемы.

И даже если вы — собственник и, можно сказать, платите себе сами, это не меняет сути вопроса: в системе корпоративного управления статус собственника вовсе не является неким оберегом, защищающим действующего неправильно от последствий его неправильных действий.

Чтобы получить дополнительное время, необходимо инвестировать время

Итак, вы осознали проблему с делегированием и решили выполнить два домашних задания. Легче вам еще не стало, все ловушки на месте, чужая работа никуда не делась, и на решение этой проблемы вам нужно выделять дополнительное время. После выполнения второго домашнего задания вы начали последовательно делегировать сотрудникам новые задачи. Но вы не можете сразу перестать выполнять чужую работу. Сначала нужно создать и запустить альтернативный ресурс и постепенно его нагружать. Получается, что на некоторое время вам станет не легче,

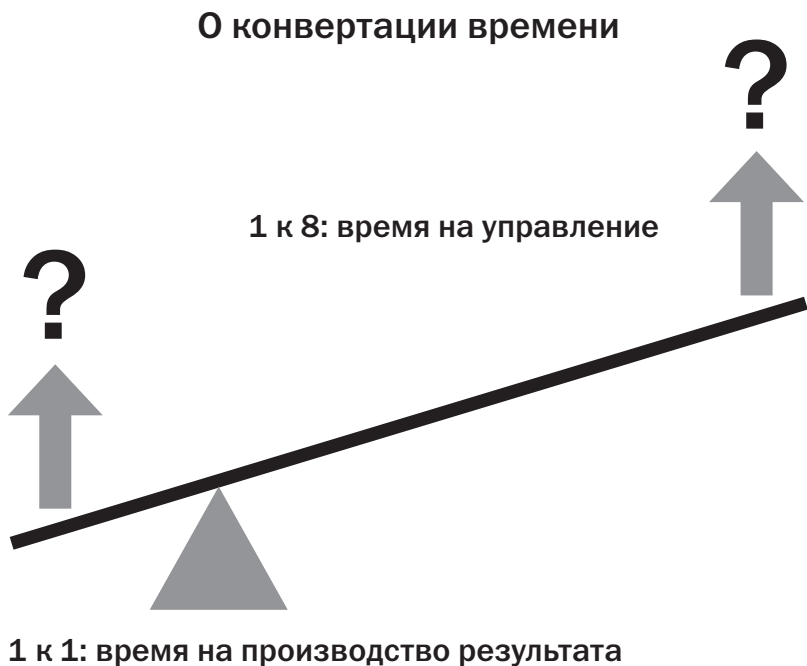
Модель перехода



а, наоборот, тяжелее. И не факт, что подчиненные сразу «запустятся»; наверняка вам не раз и не два придется подключаться к их работе.

Но время вы инвестируете один раз, а потом получаете многообразные дивиденды. Здесь действует своеобразное «правило рычага»: время, которое вы расходуете на управление, окупается многократно, в отличие от времени, которое вы тратите на производство результата.

Если у вас 8 подчиненных, то один час, инвестированный в управление, обеспечивает восьмикратную отдачу, так как направляет деятельность 8 людей. Один же час, потраченный на производство результата, дает отдачу в пропорции 1:1, так как при этом вы никем не управляете. Это надо как следует осознать: когда вы управляете, вы



не производите результата; когда вы производите результат, вы не управляете. Либо одно, либо другое. Поэтому крайне важно правильно расставлять приоритеты между этими видами работы.

Что может помешать вам внедрить технологии, о которых рассказано в этой главе

- 1.** Нежелание выходить из зоны комфорта. Возможно, вы находитесь в состоянии относительной удовлетворенности. Желание улучшить результаты уравнивается нежеланием испытывать дискомфорт от освоения новой методики, нарушающей всю «экосистему» вашей структуры. Поэтому вы ограничитесь изучением книги и обещанием себе когда-нибудь обязательно этим заняться.
- 2.** Страх оказаться не у дел. Возможно, вам непонятно, чем вы будете заниматься, если перестанете производить результат, так как фраза «заниматься управлением» для вас все еще не наполнена конкретным содержанием.
- 3.** Недостаточное владение компетенцией «Управленческое планирование». Это мешает вам правильно выделить время на оба домашних задания, не сорвав выполнение своих постоянных обязанностей. Вместо планирования времени вы будете ждать, пока у вас появится свободное время. Хотя, может быть, вы уже понимаете, что время никуда не исчезает, и вопрос только в том, чем вы планируете его заполнить.
- 4.** Опасения по поводу возможного сопротивления сотрудников. Понимая, что кто-то из сотрудников может без восторга воспринять увеличение объема своих обязанностей,

вы не готовы преодолевать его сопротивление и портить сложившиеся отношения. Это может быть усилено избыточной персонализацией, поэтому вы не представляете, что делать, если кто-нибудь из сотрудников откажется от своего «счастья». Напомню, что внедрять любые изменения, даже не радикальные, лучше всего в комплексе с сопутствующими решениями, поддерживающими и обеспечивающими внедрение основных изменений.

5. Риск увеличения ошибок у «счастливиц». Вы понимаете, что сотрудник, которому вы делегировали новое постоянное задание, может не сразу выполнять его с нужными параметрами: будут нарушаться сроки, а качество выполнения задания снизится. Возможно, вас это пугает или вы опасаетесь непонимания со стороны своего руководителя и (или) коллег.
6. Нежелание прослыть белоручкой. Вы опасаетесь негативного отношения своего босса, а, может быть, коллег и даже сотрудников.
7. Осознание бесполезности избавления от «чужой» работы, так как подчиненные ловко используют технологию переадресации «обезьян», или «обратного делегирования», создавая ситуации, в которых вы вынуждены подключаться к выполнению делегированной им работы. О том, что с этим делать, мы будем говорить в главе 6.

Основные тезисы главы 2



1. Делегирование — одна из ключевых управленческих компетенций, но ее нужно использовать совместно с управленческим планированием и контролем, комбинируя их должным образом.
2. Эффективному делегированию заданий может помешать множество ловушек, которые возникают по самым естественным и не всегда зависящим от самого руководителя причинам, превращая руководителя в своеобразное «бутылочное горлышко».
3. Для того, чтобы повысить свою управленческую эффективность, нужно в первую очередь избавиться от ловушек, свойственных лично вам. Следующим шагом может быть аудит управленческих подходов подчиненных вам руководителей. Кроме того, описание ловушек и их причин может использоваться в обучении кадрового резерва компании.
4. После того как вы осознаете свои ловушки и начнете последовательно от них избавляться, нужно провести аудит выполняемых вами задач с целью выявления «чужой» работы. Затем эту работу можно распределить между сотрудниками, предприняв ряд последовательных шагов.
5. Руководитель, предпочитающий производить результат вместо того, чтобы заниматься управлением, ворует корпоративные ресурсы. Это недопустимо как с точки зрения нравственности, так и с точки зрения интересов системы корпоративного управления.

6. Когда вы производите результат, вы не управляете. Когда вы управляете, вы не производите результат. Либо одно, либо другое. Учитесь правильно расставлять приоритеты, планировать время в соответствии с ними и не позволяйте окружающим срывать ваши планы.



3

Разжевывать или пусть глотают так? Как обеспечить правильную передачу информации при делегировании задания

Ох уж эта команда «Сделайте уже с этим что-нибудь!» По своей универсальности и всеобъемлющему смыслу она уступает разве что команде «Ну вы же офицер!» и зачастую используется с ней в дуэте. Владея одной только этой командой, можно некоторое время вполне спокойно управлять кораблем.

— Падают обороты турбин!

— Механики! Сделайте уже с этим что-нибудь!

— Процентное содержание кислорода в пятнадцатом ниже 18 процентов!

— Химики! Сделайте уже с этим что-нибудь!

— Слышу ритмичный металлический стук на кормовой надстройке!

— Минер! Ты, сука, лючок не задраил? Сделай уже с этим что-нибудь!

— Так мы же в подводном положении!

— Да хоть в глубоком космосе! Тишина важнее еще одного долбо...ба на борту!

Ну, вы поняли алгоритм. Тут главное вовремя остановиться и не заикливаться, а то моряки вас быстренько раскусят — нижние чины команду «Сделайте уже с этим что-нибудь!» понимают хорошо, но не любят, когда им ее подадут случайные люди. Так что если придется случайно управлять кораблем, то помните об этом.

Эдуард Овечкин. Акулы из стали

Начнем с «мерфизмов». Третий закон Чизхолма гласит: любые предложения люди понимают иначе, чем тот, кто их вносит. Следствие №1: даже если ваше объяснение настолько ясно, что исключает всякое ложное толкование, все равно найдется человек, который поймет вас неправильно.

В процессе делегирования задания руководитель должен предоставить сотруднику информацию, которая необходима для качественного выполнения. Логично, чтобы информации было не только достаточно, но и изложена она должна быть так, чтобы обеспечить максимально правильное восприятие. Вопрос не только в том, что именно сообщить; не менее важно, насколько детально проработать задание перед выполнением.

Плохая новость: несмотря, на, казалось бы, очевидность сказанного, руководителям свойственны две базовых ошибки. И, как водится, хорошая новость: их, в отличие от ловушек распределения работы, всего две.

Ошибка №1: в процессе делегирования руководитель предоставляет сотруднику слишком общую информацию, не учитывая особенности сотрудника.

Возможные причины

- *Цейтнот, реальный или мнимый.* Руководитель, ощущая нехватку времени и находясь в состоянии некоей загнанности, просто не готов должным образом детализировать информацию. Обычно это усугубляется тем, что канал обратной связи не настроен, да и к вопросам подчиненных руководитель относится скорее негативно, хотя может и декларировать их допустимость. Об этом мы еще будем говорить подробно в одной из заключительных глав.

- ▶ *Управленческие стереотипы.* Руководитель считает, что его должны понимать с полуслова.
- ▶ *«Суровая школа».* Руководитель, помня, что ему «никто ничего не разжевывал» и что он «сам до всего доходил», так же поступает с сотрудниками.
- ▶ *Позитивная проекция.* Руководитель переоценивает сотрудника и приписывает ему свои качества и уровень квалификации.
- ▶ *Гордыня.* Руководитель считает, что «не царское это дело» — вникать в мелочи, его задача — давать ЦУ (ценные указания).
- ▶ *Нехватка экспертной квалификации.* Руководитель не разбирается в вопросе и просто вынужден изъясняться весьма туманно.

Возможные последствия

- ▶ *Осторожно, опасность!* Непонятное задание большинство людей воспринимают как потенциально опасное, так как вероятность неудачного выполнения такого задания, очевидно, высока. У человека есть две базовые реакции на опасность: нападение и бегство.
- ▶ *Если сотрудник реагирует на опасность нападением, он воспримет непонятное задание как некий вызов на поединок, как испытание своих сил.* Задание при этом выполняется без оглядки на свои реальные ресурсы. Когда руководитель видит результаты такой работы, его охватывает оторопь: это как же можно было наворотить такое? На одном из моих семинаров кто-то из участников рассказывал об этом состоянии примерно так: «Смотришь и понимаешь: если бы сотрудник заболел и вообще ничего не сделал, это обошлось бы дешевле».

Некоторые последствия «нападающего» выполнения просто необратимы. Плохо и то, что сотрудник, ожидая поощрения за сметку и усердие, по реакции руководителя понимает, что тот недоволен. Психологи называют это конфликтом ожиданий. В процессе разбора таких ситуаций руководитель, обращаясь ко мне, возмущается: «Он же [т. е. сотрудник] в этом плохо разбирается, почему он ко мне не обратился?» Я отвечаю: «А он знал, что можно было это сделать? А вдруг он думал, что должен справиться с вызовом, а обратившись к вам, он покажет свою несостоятельность? Или испортит свою репутацию? А кто должен был предусмотреть такую ситуацию, понимая, что сотрудник в этом плохо разбирается?»

- *Если сотрудник реагирует на опасность бегством, он будет стараться как-нибудь уклониться от выполнения задания.* Тут могут быть разные сценарии. К примеру, сотрудник вообще не приступает к работе над заданием, а на вопрос руководителя о статусе выполнения задания показывает ему длинный список возникших вопросов. При следующем контакте с руководителем сотрудник может расширить и углубить уже разобранные вопросы или задать новые. Или сотрудник может приступить к делу сильно издалека, с максимально безопасной дистанции. К примеру, проработку экспорта в Норвегию он может начать с изучения хроники правления короля Харальда III Сурового (1046–1066). Делать он это будет под предлогом необходимости серьезного подхода к вопросу и, что интересно, такой сотрудник зачастую даже не осознаёт, что зря тратит время. Еще один вариант этой реакции: сотрудник будет выполнять задание так, чтобы руководитель сам захотел освободить его от выполнения этого задания.

- *Возникновение мифа о безынициативности подчиненных.* При таком подходе руководителя к передаче информации сотрудник попадает в ситуацию, когда он «хочет, но не может» — то есть и рад бы выполнить поставленную задачу, но не имеет для этого нужной информации. Руководитель его фактически подставляет.

Ошибка №2: руководитель избыточно детализирует задание, хотя сотрудник в этом совершенно не нуждается и (или) в этом нет необходимости. Кстати, такая ошибка является частью управленческого подхода, который принято называть микроменеджментом и который вызывает заслуженную критику. Это приводит к тому, что сотрудник не может использовать и развивать свой потенциал. Другие признаки микроменеджмента — низкий уровень полномочий при делегировании и слишком плотный, избыточный контроль.

Возможные причины

- *Демонстрация превосходства.* Руководитель может излишне детализировать задание, стремясь подчеркнуть свой служебный статус через право грузить сотрудника разъяснением очевидных для того моментов. Или же руководитель хочет таким образом показать свое превосходство как эксперта или дать понять, что он «тоже в теме».
- *Перфекционизм.* Этот недуг мы уже обсуждали; он может влиять не только на сам стиль управления, но и на формат предоставления информации сотрудникам.
- *Гиперответственность.* Об этом мы уже говорили. Поскольку руководитель, обладающий этим качеством, считает сотрудников недостаточно ответственными

(в сравнении с ним), он стремится показать это, «обсасывая» детали задания под предлогом того, что если сотрудникам их не разжевать, они всё сделают тяп-ляп.

Возможные последствия

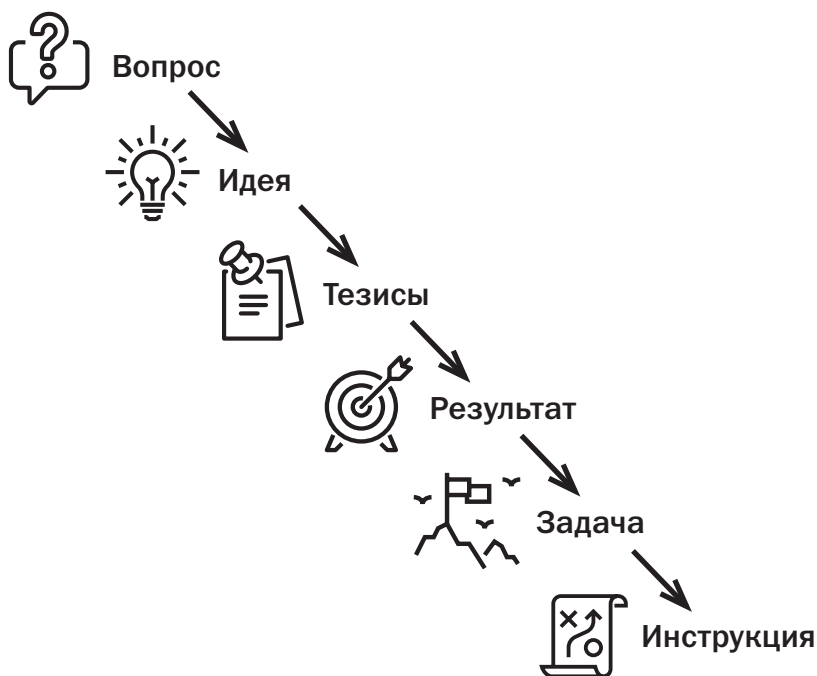
- ▶ *Месть профессионала.* Сотрудник в отместку за избыточно детальный инструктаж сознательно находит прорехи в задании и нарочно «включает дурака» в стиле «Но вы же об этом не говорили». Вы же понимаете, что какой бы подробной ни была информация, в ней всегда можно найти пробелы. Строго говоря, такое поведение правильно назвать деструктивным, но — кто первый начал и зачем провоцировать? Есть такая поговорка: не оскорбляй профессионала инструкцией.
- ▶ *Вымывание потенциала.* При таком подходе к делегированию из структуры будут уходить самые лучшие, профессионально подготовленные, в хорошем смысле амбициозные и целеустремленные сотрудники.
- ▶ *Отсутствие развития.* Оставшиеся сотрудники обречены оставаться на одном и том же уровне профессионального развития, а руководитель будет лишен возможности повысить отдачу от структуры. Кроме того, качество человеческого капитала в компании будет ухудшаться — еще древние римляне говорили: «Все, что не растет вверх, падает вниз». Избыточная детализация заданий отучает людей думать и поощряет иждивенчество. Действительно, зачем включать голову, если шеф все разжует и в рот положит?

Какую из двух ошибок совершают чаще? Это зависит и от корпоративной культуры, и от характера человека, его опыта, ситуации и многих других факторов, но мне

чаще встречалась первая ошибка. Мне кажется, причина в том, что большинство руководителей, вне зависимости от места работы и прочего, испытывают именно нехватку времени. На самом же деле им не хватает понимания правильного соотношения между производством результата и управлением, равно как и умения профессионально планировать свою деятельность.

Форматы предоставления или проработки информации в процессе делегирования

Передачу информации при делегировании можно выполнять в одном из следующих 6 форматов.



Делегирование в формате вопроса. Руководитель обращается к сотруднику с открытым вопросом. К примеру: «Александр, как вы полагаете, что правильно будет предпринять (вариант: на чём правильно будет сосредоточиться) в следующем месяце?» Такая форма уместна, если сотрудник по своим параметрам близок к идеалу или же если мы не ожидаем ответа сразу, а начинаем длинный разговор, предполагая дальнейшую детализацию.

Делегирование в формате идеи. Руководитель, обращаясь к сотруднику, говорит: «Александр, есть перспективная идея — экспорт шпилек для шпунделя в Норвегию! Займитесь этим!» Как мы понимаем, такая форма может использоваться только в работе с почти идеальными подчиненными.

Делегирование в формате тезисов. Руководитель, обращаясь к сотруднику, говорит: «Александр, есть перспективная идея — экспорт шпилек для шпунделя в Норвегию! Оцените емкость рынка, поговорите с юристами, проработайте логистику... В общем, займитесь этим!» Несмотря на бóльшую (на первый взгляд) детализацию по сравнению с предыдущей версией, легче сотруднику не стало, потому что руководитель изложил несколько совершенно очевидных тезисов. Но в одной фразе «Оцените емкость рынка» спрятано много подводных камней. Конечно, если в компании существует регламент «Оценка рынка металлоизделий скандинавских стран», в котором есть раздел «Норвегия», то особых проблем у сотрудника не возникнет, как не возникнут они и в том случае, если это задание попадает в набор знаний и опыта нашего Александра. Иначе — жди беды.

Делегирование в формате результата. Руководитель, обращаясь к сотруднику, описывает параметры цели или набора целей предстоящей работы, используя, к примеру, методику SMART* или иной подход, позволяющий сформулировать набор качественных и (или) количественных параметров цели. Тут уже руководителю не отделаться общими фразами и мобилизующими лозунгами; придется осмыслить свою идею и уточнить размытые и якобы мобилизующие определения. Но рекомендую использовать этот формат без догм и фанатизма, ибо довольно часто делегирование по методике SMART преподносят как идеальное средство решения всех проблем. В чем ловушка? При обсуждении сложных интеллектуальных заданий, предполагающих длительный срок и множество этапов выполнения, цель зачастую не может быть *измерена* количественно (измеримость — один из критериев цели в методике SMART). Область результата видна, а вот конкретные параметры цели определить сложно. Поэтому рекомендую взвешенно подходить к любой методике — в том числе ко всему, что предлагаю вам я, — и не делать из нее ни догмы, ни культа.

Делегирование в формате задачи. Руководитель описывает сотруднику результат и нужные действия в объеме необходимого и достаточного. В отличие от форма-

* Популярная методика определения целей и постановки задач, задающая 5 критериев, которым должна удовлетворять достижимая цель или выполняемая задача: *Specific* (конкретность), *Measurable* (измеримость результата), *Attainable* (достижимость), *Relevant* (уместность и адекватность ситуации), *Time-bound* (ограниченность во времени). SMART — мнемоническая аббревиатура, составленная из первых букв английских слов, обозначающих эти критерии. — *Прим. ред.*

та тезисов, тут уже формулируем конкретику. Различия столь же существенны, как между чертежом и наброском.

Делегирование в формате инструкции. Руководитель подробно описывает сотруднику результат и необходимые действия, рассказывая о том, что нужно делать и как делать, по сути, формируя инструкцию.

Информация к размышлению

Может возникнуть вопрос: для чего при делегировании в формате задачи и инструкции нужно описывать ожидаемый результат? Ответ: тем самым руководитель повышает мотивированность сотрудника и качество решений, которые сотрудник будет принимать в процессе выполнения задания. Сотрудник, хорошо понимающий результат, чувствует себя более значимым, так как видит смысл своей работы. Это же видение позволяет ему гораздо лучше решать те вопросы, решение которых невозможно описать ни в одной инструкции. Возможно, вы сталкивались с тем, что вроде бы достаточно грамотный специалист время от времени немного «тупит». Вполне возможно, причина кроется в недостаточном понимании результата, отчего сотрудник совершает неоптимальные действия. Возникает режим PPP: работа ради работы. С одной стороны, мы можем ожидать, что сотрудник спросит нас, если ему что-то непонятно. С другой стороны, стоит учитывать, что человек может просто постесняться спросить руководителя об ожидаемых результатах — к примеру, из опасения, что его сочтут «умничающим» и ответят: «Делай что сказано» или же ответят на вопрос по существу, но с нотками раздражения в голосе: мол, чего ты у меня время отнимаешь? Может быть, руководитель тут и ни при чём, но у сотрудника такой вот опыт, и руководителю от этого ничуть не легче. Поэтому параллельно с развити-

ем каналов и техники обратной связи в процессе обсуждения руководителю не следует забывать про описание результатов. Дополнительная польза от этого такова: не исключено, что хорошее понимание смысла работы позволит сотруднику предложить другой, лучший путь — если, конечно, вас не смущает, что он окажется умнее вас (на мой же взгляд, этому стоит только радоваться). И еще: понятно, что, как ни объясняй, сотрудник все равно может истолковать ваши слова превратно. Но вы уж не поленитесь уменьшить вероятность такого развития событий насколько возможно, а в тех случаях, когда сделать это не удастся, вам поможет налаженная обратная связь и готовность выслушивать вопросы сотрудников и отвечать на них.

Выбор оптимального формата передачи информации при делегировании задания

Казалось бы, здесь все предельно просто: формат предоставления или проработки информации следует выбирать, анализируя соотношение параметров задания и характеристик сотрудника (в дальнейшем для обозначения совокупности профессиональных качеств сотрудников я буду использовать аббревиатуру ТТХ — тактико-технические характеристики).

Но, как говорится, дьявол в мелочах, а бог — в деталях. Тут же возникает следующий вопрос: а на что именно стоит обращать внимание, сопоставляя эти самые ТТХ сотрудника и делегируемое ему задание? Для получения ответа на этот вопрос предлагаю рассмотреть матрицу выбора формата предоставления или проработки информации в процессе делегирования, которую я разработал и опробовал в ходе многолетнего обучения руководителей.

Выбор оптимального формата предоставления или проработки информации в процессе делегирования



На вертикальной оси располагаются ТТХ сотрудника, которому вы предполагаете делегировать задание.

Позиции «Уклонение», «Исполнительность» и «Лояльность» помогут нам оценить *вектор доминирующей мотивации сотрудника*. Поговорим о них подробнее.

Уклонение. Сотрудник не склонен относиться к работе

должным образом и постоянно пытается облегчить себе жизнь в ущерб делу. Он может вести себя деструктивно и фокусироваться на потенциальных и вымышленных проблемах, вместо того, чтобы приложить усилия к поиску решения. Такой сотрудник пытается защитить территорию, которую считает своей, от того, что он считает вредным. Это не обязательно территория в физическом смысле; это могут быть взгляды и убеждения сотрудника, связанные с его профессией или мировоззрением.

Сотрудник может быть склонен к *саботированию*: он использует свои знания и опыт в основном для того, чтобы вынести вам мозг. Если *конфронтирующий* сотрудник прямо выступает против руководителя, то *саботирующий* на словах будет поддерживать руководителя и соглашаться с ним — но только на словах. На самом же деле он сделает все, чтобы вы прокляли тот день и час, когда решили делегировать ему задание. Такой человек вступает с руководителем в некое интеллектуальное состязание: мол, как бы ты не сформулировал задание, я сумею все извратить, перетолковать и запутать. А еще бывает *имитирование*: сотрудник делает то, что нужно, но не так, как нужно. Он не прилагает должных усилий, а только «прикасается» к работе. Иногда этого достаточно для получения результата, но чаще всего — нет. У такого сотрудника преобладает мотивация к уклонению, он не заинтересован в результатах и потому предпочитает не напрягаться, если в этом нет острой необходимости.

Исполнительность. Сотрудник готов *честно* и *профессионально* выполнять *четко поставленные* задачи. В этом описании есть два ключевых слова: «честно» (то есть сотрудник не собирается отлынивать или хитрить, и сделает все, что сможет) и «профессионально» (сотрудник не

нуждается в инструкциях и, уяснив задачу, будет использовать весь доступный ему арсенал приемов). Но если этого будет недостаточно, такой сотрудник не станет искать альтернативные возможности, а сообщит вам, что зашел в тупик. Если вы предложите ему поискать другие пути выполнения задачи, он пойдет их искать и, может быть, найдет. Но без вашей дополнительной «указивки» искать такие решения он не будет, а сообщит вам о тупике. В процессе выполнения задания такой сотрудник не склонен заглядывать за рамки задания, если в том нет очевидной необходимости.

Упрощенно это можно проиллюстрировать следующим примером. Если вы поручите такому сотруднику принести из бара бутылку вина, не сказав о бокалах и штопоре, то, скорее всего, бокалы и штопор он не захватит. При этом поручение «Принесите все, что нужно для фуршета» ему может показаться недостаточным, и он начнет задавать вопросы и записывать ваши ответы. Важно понимать мотивацию такого сотрудника: он считает, что если вы о чем-то не сказали, то, значит, этого и не нужно. А вот саботирующий сотрудник в этой ситуации не возьмет бокалы и штопор из принципа: мол, если руководитель об этом не сказал, значит, так ему и надо, сам дурак. А если вы спросите этого сотрудника, почему он не захватил бокалы, сотрудник с невинным видом ответит, что вы об этом не говорили. У исполнительного сотрудника даже и в мыслях не было сделать вам бяку: он просто выполняет поставленную задачу. Хотя он может и захватить штопор и бокалы — это уж как получится.

Иногда такая модель поведения вызывает у руководителя нарекания: мол, сотрудник работает «от сих до сих», не хочет думать. Но причина вовсе не в том, что этот сотрудник не хочет думать — он не считает нужным думать

о том, что находится за пределами задания. Вы можете возразить: «А почему он не спросил, нужны ли штопор и бокалы?» Отвечаю: потому что для такого вопроса не было повода. О штопоре и бокалах ничего не сказали? Значит, они не нужны. Между прочим, такие сотрудники — не самые плохие исполнители, хотя годятся не на всякую должность.

Лояльность. Такой сотрудник смотрит шире, копает глубже (хочется добавить: и кидает дальше). Он инициативен, но при этом четко понимает границы своих полномочий и соблюдает субординацию. Ко всему подходит «с включенной головой»: готов вникать, додумывать и предлагать.

Вы можете возразить и сказать, что в разных ситуациях человек ведет себя по-разному. Вы правы. Но, как правило, на работе сотрудник в основном пребывает в одной из трех этих позиций и довольно редко ее меняет. Конечно, каждая из позиций может проявляться с различной яркостью и принимать самые разные формы. Поэтому я рекомендую учиться «видеть лес за деревьями»: множество поведенческих деталей, которые зависят от тысячи причин, включая характер человека, позволят вам увидеть вектор его мотивации. На что человек нацелен? Если на уклонение, то к какой из описанных форм уклонения он более склонен? Если сотрудник не уклоняется от выполнения задачи, лоялен ли он или просто исполнитель? Сначала надо определить это и только потом выбирать формат предоставления или проработки информации либо принимать кадровое решение.

А может ли сотрудник изменить свой вектор мотивации? Может — благодаря правильной комбинации управ-

ленческих компетенций и настройке элементов системы корпоративного управления. Но это происходит не всегда: внутренние мотивы меняются редко и медленно; их изменение бывает очень болезненным для сотрудника. Обратите внимание: плохо работающие люди тоже по-своему мотивированы, вопрос в том, чем именно. Бывает, что они мотивированы именно на плохую работу, и мотивированы очень сильно. Вот почему, давая определение мотивации в главе 1, я определил ее как создание у сотрудника потребности в правильном отношении к работе.

А теперь вернемся к выбору правильного формата предоставления или проработки информации. Детальнее всего я рекомендую делегировать тем, кто склонен к уклонению: это уменьшает возможности для «просачивания в щели», но не может их полностью исключить. И, разумеется, контролировать таких сотрудников тоже нужно чаще.

В такие моменты на семинарах мне зачастую бурно оппонируют: «А зачем вообще нужны такие сотрудники? От них надо избавляться!» Мой ответ: «Я не знаю, зачем... У вас таких нет? Тогда и проблемы нет! Или такие сотрудники у вас еще есть, а возмущение вызвано недовольством предложенной мною методикой? Вы недовольны поведением сотрудников и считаете, что они не должны, не имеют права занимать такую позицию? Но ведь люди работают так, как вы ими управляете, поэтому вы заслуживаете таких подчиненных». Я вовсе не призываю вас наниматься с непригодными или строптивыми. Напомню, что ранее, в главе 1, мы обсуждали рентабельность управления и говорили о том, что любой, кому вы платите, достаточно хорош, чтобы вы нашли к нему правильный подход. Правильный — то есть учитывающий реальные

ТТХ сотрудника и обеспечивающий нужный вам результат. Считаете сотрудника нерентабельным? Увольте его! Он еще у вас работает? Извольте не возмущаться, а правильно использовать должный набор компетенций, в том числе такой нюанс, как выбор правильного формата предоставления или проработки информации в процессе делегирования.

Далее, двигаясь вверх по вертикальной оси, мы видим такие параметры, как «Знания» и «Опыт». Мне кажется, они вполне понятны и не требуют пояснений. Оба параметра мы можем оценить по десятибалльной шкале, где нормой я предлагаю считать оценку 7–8 баллов. Я рассуждаю так: чем меньше знания и опыт сотрудника, тем более высокий уровень детализации нужно использовать. А если при недостатке знаний у сотрудника большой опыт или наоборот? Подумайте и примите решение, форматов предоставления информации не так много, и я уверен, что вы сделаете правильный выбор. Тем более, что в матрице есть и вторая, горизонтальная ось: *параметры задания*.

Теперь обратимся к ней и будем двигаться слева направо.

Стандартное. Типовое задание. Так, например, в математике бывают типовые задачи на движение: из пункта А в пункт Б выехал велосипедист... Пункты, расстояние, скорость и транспортные средства могут меняться, но задача — на движение. Делегируя стандартные задачи, мы выбираем формат предоставления или проработки информации, опираясь на ТТХ сотрудника.

Сложное. Задание, по сути, похоже на ранее выполнявшееся, но обладает очевидной сложностью в сравнении с уже привычными и отработанными сотрудником. Допустим,

мой сотрудник отвечает за дистрибуцию уже известных нам шпилек для шпунделя в Латвии, а я хочу поручить ему наладить дистрибуцию в Германии. Дистрибуция — она, как говорится, и в Африке дистрибуция, но рынок Германии по целому ряду параметров значительно отличается от рынка Латвии и потому намного сложнее. Чем мы можем компенсировать повышение сложности задания? Правильно, выбором формата с большей детализацией!

Нетипичное. Задание содержит элементы, с которыми сотрудник раньше еще не сталкивался и которые требуют неизвестных ему подходов. К примеру, он занимался дистрибуцией в Германии, а я хочу делегировать ему задание, связанное с закупкой комплектующих. При этом я должен понимать, что выполнение нового задания связано с повышенным риском, который можно компенсировать выбором формата с большей детализацией. Может показаться, что этот параметр задания перекликается с параметром «Опыт» на оси ТТХ сотрудника. Но мне кажется, что могут возникнуть различные ситуации. Например, у сотрудника может быть опыт в отрасли или опыт работы в стране, но этот опыт никак не поможет ему в выполнении задания, имеющего признаки новизны.

Критически важное. Задание содержит критерии, несоблюдение которых может привести к серьезному повышению рисков для компании. К примеру, комплектуется и отправляется первый заказ крупному клиенту, за которого компания долго боролась. Мы понимаем, что ошибка может привести к разрыву контракта. Если, к примеру, ошибка будет в пятой поставке, это не так критично, так как к тому моменту мы уже заработаем определенную репутацию: все понимают, что ни одна компания не мо-

жет обеспечить стопроцентную точность во всех аспектах своей деятельности. Правильно будет управлять так, чтобы уменьшить процент сбоев до заведомо приемлемой величины, стремиться к достижению и перекрытию лучших отраслевых и (или) мировых показателей и видеть, в каких ситуациях даже статистически допустимый сбой крайне нежелателен. Думаю, вы легко вспомните критичные ситуации, возникавшие в практике вашей работы. Чем мы можем компенсировать высокий риск и повышенные требования к точности выполнения в подобных ситуациях? Выбором более детального формата представления информации в процессе делегирования.

Срочное. Времени для качественного выполнения задания в нужный срок в стандартном режиме работы едва хватает или уже недостаточно. То есть мы хотим, чтобы сотрудник совершил подвиг: максимально хорошо выполнил задачу, не обеспеченную должным количеством ресурсов (именно такое определение я использую в регулярном менеджменте). С одной стороны, может показаться, что, поскольку времени и так мало, некогда обсуждать задачу, нужно быстрее приступить к выполнению. С другой стороны, хочется вспомнить один из так называемых «мерфизмов»: всегда не хватает времени, чтобы выполнить работу как надо, но на ее переделку время находится. Поэтому, если у нас появилась срочная сложная работа, я рекомендую не экономить на тщательной проработке информации при делегировании. На семинарах участники говорят мне: у нас так всё время, всё срочно, а что не срочно, то нужно было делать вчера. В такой ситуации я могу только порекомендовать обратить внимание на компетенцию «Управленческое планирование» и научить руководителей применять ее в работе.

Дополнительные категории оценки сложности задания для выбора формата предоставления или проработки информации

1. При выполнении задания нужно использовать существующий набор определенных алгоритмов, которые описаны в регламентах или должны быть известны сотруднику в силу его квалификации.
2. При выполнении задания нужно будет использовать и адаптировать алгоритмы выполнения других заданий, которые описаны в регламентах или должны быть известны сотруднику в силу его квалификации.
3. Для выполнения задания сотруднику нужно будет выйти за пределы своего прошлого опыта и подключать экспертов из других областей.
4. Для выполнения задания нельзя опираться на известные сотруднику алгоритмы и опыт, требуется совершенно новый подход, но на этой стадии еще не ясно, кого из экспертов нужно привлечь к выполнению задания в помощь сотруднику.

Детализация предоставленной или проработанной информации должна возрастать от категории 1 к категории 4.

В матрице выбора формата предоставления или проработки информации в процессе делегирования есть еще один элемент: стрелка с надписью «Количество встреч?» Для чего она может нам понадобиться?

Я рекомендую рассматривать два режима делегирования сложного, многофакторного, продолжительного по времени выполнения задания.

Режим 1: мы проводим одну встречу, на которой делеги-

руем задание, после чего встречаемся с сотрудником только в рамках использования компетенции «Контроль».

Режим 2: мы проводим две или больше встреч, на которых постепенно доводим задание до нужной степени его понимания сотрудником.

Если предполагается делегирование в режиме 1, мы должны выбрать такой формат описания задания, который позволил бы в процессе обсуждения довести его детализацию до формата, отвечающего соотношению ТТХ сотрудника и категории задания (смотрим на нашу матрицу). К примеру, сотруднику необходимо сразу предоставить информацию в формате задачи или совместно проработать ее до этого формата. Тогда в начале обсуждения мы можем изложить сотруднику результат выполнения задания с использованием методики SMART, а затем — с целью развития квалификации сотрудника — в ходе нескольких встреч или в течение одной, но более продолжительной встречи, проработать эту информацию, чтобы не только обеспечить выполнение задания, но и позволить сотруднику лучше осмыслить это задание. Если же по каким-то причинам нет возможности или смысла планировать несколько встреч, мы должны предварительно сами довести информацию до передачи в формате задачи.

Если же встреч будет несколько (режим 2), мы, например, можем начать делегировать поручение в формате вопроса и постепенно, в процессе обсуждения, перейти к формату задачи, обеспечив сотрудника более подробной информацией. Вам не обязательно всё детализировать самим, чтобы сотрудник со скукой или восхищением наблюдал за вами. Вы можете сделать это его руками, контролируя процесс детализации информации.

При обсуждении сложных заданий мы можем прорабатывать разные их части с различным уровнем детализации, учитывая ТТХ сотрудника.

Осторожно, «мерцающий дебилизм»!

Вы должны быть готовы к тому, что сотрудник (скорее всего, склонный к такому виду уклонения от выполнения задания, как саботирование), может «включить дурака» и буквально изводить вас требованиями предоставить такую информацию, которую он может и должен добывать либо осмысливать сам или которая вообще не нужна, а невыполнение задания оправдывать недопониманием.

Рекомендация: прежде чем брать вину на себя и разжевывать информацию «до атомарного уровня», сопоставьте оправдания и такие ТТХ сотрудника, как возраст, образование, должность, стаж работы в отрасли и в компании. После чего задайте себе вопрос: мог ли сотрудник сам сообразить, что ему следует делать, и сам найти нужную информацию или не мог? Если мог, нужно переходить к разговору «о добре и зле»*, подключая *лидерские компетенции* — «Управление коммуникациями» и, если это уместно, «Наказание». Многие руководители не решаются на это, если у них есть сомнения в правдивости сотрудника, но нет доказательств его лжи. Мимоходом скажу, что руководитель должен уметь принимать решения по косвенным признакам и брать на себя ответственность за такие решения. Прямые доказательства лжи редко удастся найти, но это не повод терпеть саботирование. Такие случаи я как раз и называю «мерцающим дебилизмом»: сотрудник в удобных исключительно для него ситуаци-

* Более подробно о методах обсуждения «добра и зла» рассказывается в моей книге «Как наказывать подчиненных: за что, для чего, каким образом». — *Прим. автора.*

ях вдруг «обретает» качества, резко противоречащие его ТТХ.

Так как же в итоге мы можем использовать описанную выше матрицу? Матрица предназначена для самостоятельной выработки решения; это не таблица, где на пересечении двух строчек можно найти единственно верную рекомендацию по выбору одного из шести предложенных форматов предоставления или проработки информации в процессе делегирования. Сначала вы оцениваете ТТХ сотрудника, потом — параметры задания. Теперь смотрите на описание форматов и выбирайте тот, который считаете наиболее подходящим. Вы можете возразить, что в матрице «мало конкретики». Не соглашусь, что ее мало, но готового ответа с ее помощью вы точно не получите. Вернусь к разнице между учебником и решебником: я предлагаю вам учебник и рассчитываю, что вы научитесь им пользоваться.

Практика обучения руководителей показывает, что описания форматов и матрица выбора формата предоставления или проработки информации в процессе делегирования нужны 2–3 недели, потом вырабатывается устойчивый алгоритм выбора формата на основании правильной оценки ситуации. Кстати, наверняка любой руководитель примерно так и принимает решение, только он делает это интуитивно, не осознавая ни параметров оценки, ни возможных форматов. Я лишь описал последовательность решений, которые обычно принимаются интуитивно, после чего этот процесс стал понятным и определенным. Если же вам покажется, что критериев недостаточно, или, наоборот, много, или нужны другие критерии, то доработайте матрицу до нужной конфигурации.

Информация к размышлению

Универсальных таблиц, из которых можно получить готовый ответ, проскочив этап выработки решения, нет ни в моих методиках, ни в менеджменте вообще — и, как мне кажется, быть не может. Впрочем, есть и другие точки зрения.

Приведу одну аналогию. В рецептах приготовления блюд встречаются достаточно точные рекомендации, выполняя которые, мы, тем не менее, сталкиваемся с неопределенностью. Вот пример: «На хорошо нагретую сковородку...» А как отличить хорошо нагретую сковородку от плохо нагретой и перегретой? В процессе накопления опыта появляется сначала умение, потом навык. Если же их нет, нужно обратиться к эксперту или бросить эту затею. Еще один пример: «Миксером размешайте смесь до однородной массы». Мы размешиваем, а комочки остаются. Но через некоторое время мы находим набор движений, обеспечивающих нужную однородность. Однажды я смотрел видео-урок мастера приготовления пиццы, и мне запомнилась одна его фраза, смысл которой таков: рецепт нужен для базового подбора продуктов, но если вы не понимаете, какую консистенцию должно иметь правильно приготовленное тесто, а будете только следовать рецептуре, то останетесь подмастерьем. Может ли менеджмент быть проще кулинарии? И должен ли?

Обсудим еще одну возможную проблему. Допустим, что я, пройдя обучение по программе подготовки кадрового резерва, стал руководить рабочей группой. При этом, являясь экспертом, я привык к определенному формату предоставления или проработки информации. Потом, став руководителем отдела, а затем руководителем департамента или топ-менеджером, я никак не могу избавиться от привычного мне формата и, делегируя задания руко-

водителям отделов и даже департаментов, слишком детализирую информацию, не делая поправок на ТТХ подчиненных. Дополнительная проблема: во многих вопросах я уже не обладаю прежней экспертной квалификацией, поэтому по привычке слишком глубоко обсуждаю вопросы, связанные с моей прежней специальностью, оставляя вообще без внимания менее известные мне области заданий. Поэтому, двигаясь вверх по карьерной лестнице, помните об этой ловушке, и, развивая подчиненных вам руководителей, обращайтесь на такую проблему и помогайте ее преодолеть.

Как правильно делегировать задание экспертам

Прежде всего давайте обсудим вопрос о том, должен ли руководитель обладать экспертной квалификацией в той сфере, в которой работают подчиненные ему сотрудники. На этот счет есть две противоположные точки зрения.

Первая: руководителю не обязательно разбираться в том, чем он управляет. Стив Джобс высказался по этому поводу так: «Мы нанимаем людей, чтобы они говорили нам, что делать».

Вторая: руководитель должен все уметь лучше подчиненных, чтобы при случае показать им, как нужно делать. Иначе руководитель не будет пользоваться авторитетом, а специалист всегда сможет запудрить ему мозги.

Георгий Петрович Щедровицкий в своей книге «Оргуправленческое мышление: идеология, методология, технология» пишет, что именно в этом — должен ли руководитель быть экспертом в той области, которой руководит, — заключалось основное различие между американским и советским подходами в подготовке руководителей.

В США большое внимание уделялось развитию именно управленческих навыков руководителя и предполагалось, что нужные знания из других областей он получит на рабочем месте, чему способствовал свободный рынок труда: руководители часто меняли места работы, переходя из одной отрасли в другую.

В Советском Союзе начиная с 30-х годов XX века на руководящую работу выдвигали хороших специалистов, но управлению их практически не учили, рассчитывая на то, что эти люди будут развиваться сами при возможном наставничестве или примере со стороны высшего руководства.

Никита Сергеевич Хрущёв, посетив США 15–27 сентября 1959 года, увидел, сколько внимания уделяется там подготовке профессиональных руководителей. Этот опыт было решено перенять, для чего в СССР даже был приглашен американец, уроженец России Валерий Иванович Терещенко (1901–1994). Под его редакцией в СССР вышел в свет первый учебник менеджмента — «Курс для высшего управленческого персонала» (М.: Экономика, 1971), который есть в моей библиотеке.

На всякий случай уточню, что я не являюсь экспертом в этом вопросе и опираюсь на известные мне факты, но я доподлинно знаю, что в некоторых советских вузах преподаватели читали очень серьезные курсы по управлению. Обучали управлению также и в партийных и профсоюзных школах. Но в целом, я считаю, такое обучение было скорее исключением, чем правилом.

Еще немного истории. Мне кажется, здесь стоит упомянуть еще двух великих людей, Александра Александровича Богданова (Малиновского, 1873–1928) и Алексея Капитоновича Гастева (1882–1939). Богданов в своем труде «Тектология: всеобщая организационная наука» (тоже

есть у меня в библиотеке) заложил основы системотехники и кибернетики. Гастев находился в переписке с Генри Фордом и был автором книги «Как надо работать» (М: 1921. Переиздание: М: URSS, 2011), в которой указал на отсутствие культуры труда у большинства советских граждан и на то, что эффективность организации начинается с личной эффективности каждого человека на рабочем месте, в частности, с эффективного использования времени. Гастев был инициатором разработки и внедрения методов научной организации труда (НОТ) в Советском Союзе; в 1920 году он создал Центральный институт труда (ЦИТ), который стал самым крупным и продуктивным в СССР научно-исследовательским институтом в области организации труда и управления.

Но, как говорится, «что-то пошло не так»: во второй половине 1930-х годов прикладные науки о труде объявляют в СССР «буржуазными» дисциплинами; в 1938 году Гастева арестовывают за антисоветскую деятельность и в следующем году расстреливают. Богданов не дожил до времен массовых репрессий: пытаясь воплотить в жизнь собственную теорию омоложения через переливание крови, он погиб в ходе одного из экспериментов. Впрочем, в последние годы жизни и он находился в опале: в 1923 году его арестовывают по подозрению в принадлежности к «антисоветской» группе «Рабочая правда», но освобождают после личной беседы с Дзержинским.

Уважаемые читатели, уверяю, что я далек от превознесения всего «западного» и низведения всего «нашего». Мне кажется, что знать историю вопроса полезно, и я считаю правильным кратко изложить известную мне информацию по истории вопроса без претензии на ее глубину.

Ладно, все это — пусть и полезная, но история, а что делать нам?

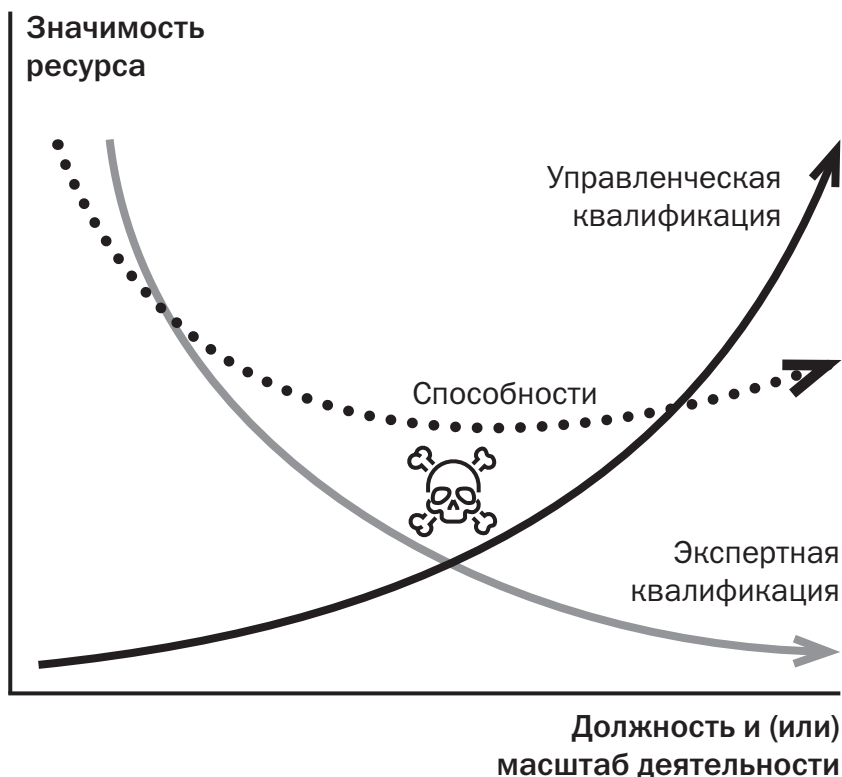
В кругах специалистов ходит много рассказов о том, как руководители, не разобравшиеся в специфике отрасли, губят огромные предприятия и целые холдинги. У нас даже есть термин «эффективный менеджер», который имеет устойчивый негативно-иронический смысл. Но, обладая 27-летним опытом консультирования, в том числе антикризисного, я видел много компаний, «утопленных» сильными экспертами в своей отрасли, выросшими до директоров или ставших собственниками, но не научившимися профессионально управлять. И я не исключаю, что на самом деле таких случаев гораздо больше, просто они не всегда выходят в поле общественного внимания или такие катастрофы объясняются рисками бизнеса, а также неблагоприятной для бизнеса политической государством.

Да, любой бизнес связан с неизбежным риском, а политику государства, несомненно, есть за что критиковать. Но ведь в понятие «профессионализм» мы вкладываем и умение выявлять и оценивать риски — как в конкретной отрасли, так и в законодательстве, экономике и государственной политике, верно? Руководитель не вправе ставить вопрос так: я управляю как умею в расчете на то, что бизнес-среда будет максимально благоприятной, чтобы я всегда оставался «на плаву», и не виноват, если среда становится неблагоприятной для бизнеса. Мне такая постановка вопроса представляется весьма странной.

Свой взгляд на эту проблему я хочу проиллюстрировать следующим графиком.

Мы видим на нем две оси и три кривые, обозначающие ресурсы руководителя.

Экспертная квалификация: знания и опыт в специфической области деятельности компании.



Управленческая квалификация: знание управленческих методик и опыт их применения, обеспечивающие умение управлять сотрудниками.

Способности: личные качества руководителя, которые помогают ему при выполнении определенных действий. К примеру, природные слух и голос позволяют неплохо петь и без специального обучения, попадая в ноты, о которых не имеешь ни малейшего представления. Или бывает, что человек с рождения обладает хорошими физическими данными, что обеспечивает неплохие результаты в раз-

личных спортивных дисциплинах без профессиональных тренировок.

Вертикальная ось: значимость (по мере возрастания) каждого из трех вышеуказанных ресурсов.

Горизонтальная ось: рост должности или масштаба деятельности. Расшифровываю. Рост в должности — движение по оси слева направо — означает карьерный рост от руководителя группы до генерального директора. Рост масштаба деятельности предполагает работу в той же должности при росте структуры: например, я — генеральный директор маленькой компании, по мере развития бизнеса я остаюсь в той же должности, но масштаб моей деятельности меняется.

Я считаю, что значимость экспертной квалификации падает по мере роста руководителя в должности или увеличения масштабов деятельности — падает нелинейно и никогда не достигает нулевой отметки. Значимость способностей сначала падает, а потом возрастает, но не достигает при этом первоначального уровня.

Значимость же управленческой квалификации экспоненциально растет по мере роста руководителя в должности и увеличения масштаба деятельности.

Череп указывает на некую точку равновесия или «точку ОК», в которой застревают многие руководители. Обладая способностями и экспертными знаниями, они добиваются успеха, но не начинают целенаправленно развивать управленческую квалификацию. Они как будто не могут решить: «Кто я — специалист или руководитель?» Количество лет, отработанных в должности, не конвертируется в качество профессиональных навыков. Скорее,

нарабатываются некие «ужимки и прыжки», позволяющие не заваливать работу. Но бывает, что это не спасает, и даже, напротив, становится причиной банкротства многих компаний.

Я выделяю два уровня экспертных знаний:

1. Знать, чтобы руководить.
2. Уметь, чтобы делать.

Первый уровень руководителю необходим. Второй иногда становится ловушкой и мешает делегировать, что мы уже обсуждали.

Начиная уже с уровня руководителя отдела правильнее уметь опираться на экспертов, каждый из которых разбирается в своей области лучше руководителя. В этом случае цель руководителя — синергично объединять их знания, развивать их экспертный уровень и обеспечить конструктивное взаимодействие. В ином же случае квалификация руководителя должна перекрывать квалификацию всех сотрудников, что, как мне кажется, возможно, только в очень специфических случаях, когда группа «подмастерьев» работает под руководством «великого мастера». Даже мастер механического участка не может быть самым лучшим токарем, самым лучшим слесарем, самым лучшим фрезеровщиком и самым лучшим шлифовщиком (я перечислил возможные рабочие специальности, которые почерпнул из своего опыта работы токарем — имел третий разряд). Кроме того, руководитель, «перекрывающий» всех подчиненных, обречен работать с сотрудниками очевидно низкой квалификации, навязывая им свое видение. Мне это кажется малоперспективным.

Опираясь на свой опыт консалтинговых проектов, скажу, что, например, руководителю отдела, который не

является специалистом в специфике деятельности отдела, нужно около трех месяцев, чтобы вникнуть в нее, а топ-менеджеру или генеральному директору — около шести месяцев. Цифры эти, конечно, ориентировочные. И, да, я знаю, что вакансии лучше закрывать собственными сотрудниками из кадрового резерва; так можно решить в том числе и проблему недостаточной экспертной подготовки новых руководителей. Но использовать кандидатов из кадрового резерва не всегда возможно по целому ряду причин. Иногда, делая стаж работы в отрасли обязательным условием для руководителей со стороны, мы сужаем базу потенциальных кандидатов. Дополнительная проблема: есть отрасли со специфической географией и особенностями деятельности, где одни и те же руководители «ходят по кругу», переходя из компании в компанию, наращивая собственную стоимость и не наращивая квалификации.

А как появляются пресловутые «эффективные менеджеры»? Есть одна арабская пословица: «Не каждый, кто сидит на коне — всадник». «Эффективные менеджеры» не являются профессиональными руководителями, зато хорошо умеют казаться таковыми, используя модные термины, обладая хорошими навыками самопрезентации и пуская пыль в глаза тем — внимание! — кто сам не очень хорошо разбирается в специфике и тонкостях менеджмента. Таких руководителей я называю «гомункулусами» или «говорящими попугаями». Попугай, даже хорошо говорящий, не понимает смысла слов и уж точно не может использовать на практике то, о чём красиво щебечет. Мне не нравятся негативные ассоциации, которые вызывает у большинства людей словосочетание «эффективный менеджер», так как это дискредитирует саму идею профессионального управленческого развития, а оно и так не

в чести на нашей территории, хотя последнее время тенденция к повышению спроса на профессиональных руководителей для меня очевидна.

Чего точно не будет делать профессиональный руководитель, придя работать в новую, незнакомую ему отрасль? Правильно, он не станет тут же проводить впечатляющие реформы. Первое время он будет изучать именно специфику деятельности и разбираться, что, как и почему тут устроено именно так, а не иначе. Для этого он найдет и учителей, и возможность ознакомиться с разнообразными точками зрения на ситуацию в отрасли, а такое умение правильнее отнести к управленческой квалификации, а не к экспертной. Как вы понимаете, наличие диплома говорит лишь о том, что человек сдал положенное количество экзаменов. Но пошло ли это ему на пользу? Поэтому руководителю, пришедшему работать в новую отрасль, помогут не поспешные реформы, а достаточный уровень профессионализма в управлении. Это позволит ему, цитируя Леонида Филатова, отличить «незабудку от дерьма»*.

Вернемся к вопросу о том, как делегировать эксперту, если он обладает более высокой квалификацией в своей предметной области, чем руководитель.

В такой ситуации руководитель никак не сможет детально сформулировать задание. Но он может сформировать видение, общий вектор развития ситуации, идею, после чего предложить сотруднику подвергнуть их анализу и критике, дополнить, развить, проработать. Делегируя экспертам, лучше поменьше утверждать и побольше

* Леонид Филатов. Про Федота-стрельца, удалого молодца. — *Прим. автора.*

спрашивать. Вы — руководитель, и вас никак не должен задевать более высокий уровень сотрудника. Вы не пытаетесь с ним конкурировать, спорить и умничать, чтобы оставить за собой последнее слово и тем пытаться повысить свой авторитет. Поступая так, вы заслужите только неуважение и усилите конфронтацию, которая в той или иной степени всегда присутствует в отношениях между руководителем и подчиненным.

А как быть с опасением, что «эксперт может меня обмануть?». Конечно, может. Мир несовершенен, но это не повод набирать сотрудников низкой квалификации. Мы должны всегда просить эксперта аргументировать, защищать, объяснять свои предложения, а также запрашивать аргументированный анализ альтернативных решений.

Я обычно прошу (и вам советую поступать так же) предоставить мне такую аргументацию в письменном виде, а когда речь идет о важных вопросах, обращаюсь за экспертным мнением к специалисту за пределами компании. Аргументацию в письменном виде я запрашиваю вовсе не для страховки от претензий собственника, который привлек меня к работе над проектом корпоративных преобразований. Документирование своих мыслей позволяет специалисту и лучше все обдумать, и отнестись к делу с большей ответственностью. Такая практика страхует и от лжи, и от искренних заблуждений эксперта, который, согласно Козьме Пруткову, «подобен флюсу: полнота его односторонняя», и может искренне верить в то, что его мнение — единственно верное.

Как правильно развивать сотрудников, изменяя формат предоставления или проработки информации в процессе делегирования

Мы понимаем, что чем хуже ТТХ подчиненного, тем выше должна быть экспертная квалификация руководителя. Кроме того, нужно и больше времени на подготовку задания. Поскольку мы руководим теми подчиненными, которых заслуживаем, и заинтересованы в повышении отдачи от них, а, кроме того, согласно нашим управленческим обязанностям (глава 1) отвечаем и за квалификацию подчиненных, то мы должны их развивать. Для этого можно изменять формат предоставления или проработки информации в процессе делегирования.

Но сначала обсудим вопросы более высокого уровня. Руководитель зачастую не заботится о выборе правильного формата предоставления информации, так как ожидает от подчиненных инициативы. Иногда это приводит к отказу от системного подхода к делегированию вообще: «Почему я им все должен говорить? Они должны сами думать!»

В главе 1 мы обсуждали различные уровни делегирования, и, в том числе, необходимость закрепления циклических и регулярных работ в регламентах. После этого руководитель может и не напоминать сотрудникам о выполнении соответствующих работ, но не должен забывать контролировать факт и качество их исполнения, так как регламент можно игнорировать или отклоняться от установленных в нем процедур. Разовые же задания вы должны делегировать, выбирая нужный формат предоставления или проработки информации.

Если же вы хотите, чтобы сотрудники «сами думали»,

следует сообщить им о своих ожиданиях, указав хотя бы, в каком направлении они должны думать и о чём именно размышлять. Мы рассматриваем делегирование как направление в подчиненную структуру правильно сформированного управляющего импульса. Например, вы мне говорите: «Александр, мне кажется важным А, поэтому прошу вас обдумать Б и подготовить В».

Если это должно происходить регулярно, нужно внести соответствующие действия в функционал сотрудника и при необходимости закрепить их в регламенте бизнес-процесса, указав сроки или иные параметры, — к примеру, температуру воздуха за окном, по достижении которой сотрудник должен приступить к выполнению задания.

Информация к размышлению

В моей версии регулярного менеджмента инициатива является замечательным дополнительным ресурсом, но никак не главной движущей силой. Мы можем радоваться проявленной сотрудниками инициативе, поощрять инициативных подчиненных и развивать их инициативность, но не должны рассчитывать на инициативность сотрудников. Результат мы получаем путем применения набора управленческих компетенций, в том числе — делегирования. В процессе работы появилась какая-то инициатива, позволившая что-то улучшить? Отлично! Не появилась? Ничего страшного. Проявление сотрудником инициативы зависит от ситуации, она вообще может и не проявиться; подчиненных нельзя обязать проявлять инициативу и уж тем более нельзя рассчитывать на ее проявление. Нас должно интересовать «твердое», а не «пустое», а «твердым» в подобных ситуациях являются только профессионально используемые управленческие компетенции.

Можно еще раз вернуться к словам Стива Джобса: «Мы

нимаем людей, чтобы они говорили нам, что делать». Если вы — человек калибра Стива Джобса, и специалисты высшего уровня выстраиваются в очередь, чтобы попасть на работу в вашу компанию, то, несомненно, вы вправе так говорить. В ином же случае я бы не торопился выдавать желаемое за действительное.

В ходе своей поездки в Японию я хотел поглубже изучить японские подходы к управлению, с которыми до этого был знаком лишь по книгам. И я услышал от директора одной из крупных японских компаний следующее: «Подчиненный, которому нужно говорить, что делать, считается никуда не годным». Он считал, что сотрудник должен опережать и предвосхищать замыслы руководителя. Идея великолепная и, возможно, в большинстве японских компаний она давно воплощена. Японская деловая культура была выстроена на экологичном и синергичном сочетании принципов регулярного менеджмента (в роли проводника этих принципов выступил Эдвардс Деминг*) с культурными традициями и деловой этикой этой страны. После экономического рывка, произошедшего в Японии в период с середины 1950-х до конца 1960-х годов и названного японским

* Уильям Эдвардс Деминг (1900–1993, также известен как Эдвард Деминг) — американский ученый и бизнес-консультант, автор так называемой Системы глубинных знаний Деминга и основанной на ней оригинальной теории менеджмента. Наибольшую известность Деминг приобрел благодаря доработке цикла Шухарта, который теперь называют циклом Шухарта-Деминга. В 1946 году Деминг посетил Японию, где прочитал курс лекций по методам статистического контроля качества. Эти методы легли в основу многочисленных систем управления качеством, которые стали широко внедряться в японских компаниях. В знак признания заслуг Деминга в 1951 году в Японии была учреждена медаль Деминга, которой ежегодно награждаются предприятия и отдельные лица за выдающиеся успехи в деле повышения качества и значительный вклад в теорию и практику управления качеством. — *Прим. ред.*

экономическим чудом, японскую деловую культуру внимательно изучали в странах Запада и пытались копировать. Но кейсы в учебниках по менеджменту описывают различные межкультурные конфликты, возникавшие на японских заводах, построенных в США. Их суть состояла в следующем: американские руководители жаловались, что их японские боссы отказываются ставить задачи, конкретно отвечать на вопросы и отделяются размытыми формулировками философского характера, а японские руководители обвиняли американцев в нежелании думать.

С точки зрения японской деловой культуры сотрудник должен изучить свой функционал, ознакомиться с неким условным «Дао Тойота», и — что? Правильно! Сформировать для себя перечень рабочих задач. Отсюда и конфликт: вы спрашиваете, какие задачи приоритетны на ближайший год, а вам отвечают: «Перечитайте “Дао Тойоты”...» Я, конечно, очень упрощаю.

Мне кажется, идея замечательная, но нигде, кроме Японии, она не срабатывает. Питер Друкер в период повального интереса американцев к японским методам управления сказал примерно следующее: «Если вы собираетесь управлять японскими методами, не забудьте завезти японцев».

Японские подходы, как и все остальные, выглядящие привлекательно, должны изучаться и анализироваться, но их нельзя скопировать в чистом виде. Перенос любой модели возможен только с адаптацией, учитывающей базовую культуру территории, на которую переносится эта модель. Японцы не копировали подходы Деминга, а изучили их и доработали с учетом национального менталитета. Короче говоря, не ждем чуда, а внедряем методы развития подчиненных.

Рассмотрим четыре распространенные управленческие проблемы, которые правильнее было бы назвать ошибками руководителей.

Четыре ошибки руководителей

- 1.** «Сотрудники должны понимать меня с полуслова». Если вы хотите, чтобы так и было, научите сотрудников мыслить на должном уровне и ознакомьте со своими подходами, логикой, критериями выбора.
- 2.** «Я не должен вникать в такие мелочи, мое дело — принимать решения, задача сотрудников — обеспечивать выполнение». Такой подход имеет право на воплощение, но не забудьте представить сотрудникам свое решение в таком формате, который они в состоянии понять и декомпозировать до уровня конкретных действий. Бывает, что руководители соглашаются с таким требованием, но не выполняют его. Проблемы гарантированы, но зато всегда есть на кого свалить плохие результаты. Я не думаю, что сотрудники обязаны развить себя до интересующего вас уровня и вряд ли будут это делать, если вы ограничитесь требованиями и претензиями, но ничего не сделаете для развития сотрудников.
- 3.** Миф о «раскрывающей нагрузке». Некоторые руководители убеждены: чтобы раскрыть человека, его нужно подвергнуть очень суровому испытанию, вот тогда он быстро станет настоящим мастером своего дела. Предположим, что у меня второй спортивный разряд, а вы хотите, чтобы я стал мастером спорта, и для этого даете мне нагрузку мастера спорта. Риторический вопрос: действительно ли я быстро стану мастером спорта или у меня ничего не получится, а, возможно, я еще и что-нибудь растяну или сломаю? С интеллектуальными заданиями ровно такая же

история, уверяю вас. Если руководитель предоставил сотруднику информацию в формате задачи, то при развитии сотрудника лучше начинать со следующего уровня — с передачи информации в формате результата, а не тащить подчиненного «через ступеньку», сразу переходя к делегированию в формате тезисов. При этом руководителю следует объяснить сотруднику свои намерения: формат изменен, так как я считаю правильным развивать вашу квалификацию.

4. «Ошибка передатчика». Очевидно, что любое передающее устройство должно работать в диапазоне принимающего устройства. Делегируя работу сотрудникам, можно давать им задания «на вырост», чуть-чуть выше их нынешнего уровня, — «в области ближайшего развития», цитируя Владимира Константиновича Тарасова, — но именно чуть-чуть, чтобы сотрудник мог «дотянуться», приложив определенные и, может быть, подсказанные вами усилия. Но руководитель вдруг просто начинает «вещать на другой частоте», никак не объясняя происходящее и рассчитывая, что подчиненный сам сообразит, что происходит, и начнет развиваться со страшной силой.

Проблемы в чем-то схожи, но возникают ввиду разных мотивов самого руководителя.

Чтобы развить сотрудника, вы можете предложить ему выполнить стандартное или даже в чем-то более сложное задание, но сформулировать его в менее детализированном, чем обычно, формате. Такое задание лучше не поручать сотруднику в критической ситуации, когда от его выполнения зависит слишком многое. Хочу отметить, что есть еще и прием «Помести челове-

ка в местность смерти», сформулированный Сунь-Цзы в трактате «Искусство войны» и великолепно раскрытый Владимиром Константиновичем Тарасовым в книгах «Искусство управленческой борьбы» и «Технология жизни: книга для героев», но мне кажется, что в мирной жизни этот метод лучше применять для обеспечения должного рвения в текущей работе, когда человек мотивирован на уклонение, а не для развития сотрудника.

Думаю, что страх, который неизбежно возникает у сотрудника при выполнении задания, сформулированного в непривычном формате, в критической ситуации станет еще больше и будет очень мешать развитию. Кстати, смелый не тот, кто не испытывает страха, а тот, кто умеет с ним справиться. Так вот, зачем нам лишние тревоги, блокирующие способности человека? А как быть, если — вспомним о несовершенстве мира — нам придется делегировать сотруднику задание в менее структурированном, чем обычно, формате, и в критической ситуации? Да, это нежелательно, но возможно. Я рекомендую сказать сотруднику примерно следующее: «Александр, я делегирую вам задание А и по причинам Б прошу вас проработать его самостоятельно. С учетом этого я прошу вас постараться обеспечить нужный результат. Я рассчитываю на вас. Но если что-нибудь не получится, у меня не будет к вам претензий, так как я не могу обеспечить вам желательную в этой ситуации поддержку».

Понимаю, что такая фраза может выглядеть несколько натянутой; уверен, что вы, взяв ее за основу, сможете построить разговор с конкретным человеком в конкретной ситуации, так как, конечно, не станете использовать предложенные мною речевые шаблоны дословно.

У вас может возникнуть возражение: при таком подходе человек расслабится и не сделает даже того, что мог

бы. Я рассуждаю так. Мы должны замотивировать сотрудника (определение мотивации я уже давал), а как мы можем это сделать? Раз мы не можем создать условия для развития сотрудника в процессе выполнения задания в более сложном, чем обычно, формате, то правильно будет уменьшить вероятные в этой ситуации опасения сотрудника, отказавшись от претензий к нему. Виноват ли сотрудник в том, что не стал героем? Я считаю, что нет. И я рассчитываю на то, что он оценит откровенность и не только не расслабится, но включится «по полной», так как у него возникнет правильная мотивация.

Но бывает, что подчиненного, наоборот, запугивают: «Учти, здание ОЧЕНЬ важное, не дай бог не справишься!» и вдогонку обещают какие-нибудь неприятности в случае невыполнения задания. При таком подходе у одних сотрудников возникнут злость и обида, у других — растерянность и ощущение бессилия. Ну и каковы будут шансы на правильную мотивацию?

Что стоит учесть при выборе момента делегирования более сложного задания или при использовании менее детализированного формата? Допустим, ваш сотрудник Александр выполнял задание, которое вы ему делегировали в формате задачи, за 8 дней. Вы хотите его развивать, для чего собираетесь начать передавать ему информацию в формате результата. Вопрос, опять же, почти риторический: справится ли этот сотрудник с заданием, полученным в новом формате, за те же 8 дней? Боюсь, что нет, поэтому лучше или назначить более поздний срок, или запланировать встречу для делегирования раньше.

Возможно, Александр не сразу сможет освоить работу, делегированную в более сложном формате, и вам лучше оговорить возможность координирующих встреч и зарезервировать под них время. Кроме того, Александр в пер-

вый раз, несмотря на заложенные резервы, все равно не выполнит задание с нужным качеством, и вам придется подключиться на финише, чтобы довести качество результата до нормы. В том, что в процессе развития сотрудник не с первого раза достигает нормы, нет ничего плохого, лучше к этому относиться с пониманием, не позволяя себе демонстрировать недовольство, разочарование, обиду и прочие неуместные эмоции. А еще лучше — не испытывать такие эмоции.

Можно ли наказывать сотрудника, который учится и развивается? Предположим, у Александра не получается добиться нужного результата. За это нельзя наказывать, если он выполнял то, что нужно, и так, как нужно. Да, могло и не получиться. Но вот если он нарушил предписанную технологию, то наказать нужно, но не за отсутствие должного результата, а именно за нарушение предписанной вами методики работы. Ученик не имеет права нарушать предписания — это не инициатива, а самоуправство.

Меня часто спрашивают: а что делать, если сотрудник нарушил, но получилось лучше? Я уточняю: обладал ли сотрудник полномочиями на изменение технологии выполнения задания? Ведь вы можете предписать, а можете рекомендовать. Если не имел, то отклонение считается самоуправством: сотрудник должен был согласовать возникшую идею с вами. Но о полномочиях мы будем подробно говорить в следующей главе.

А что делать, если у подчиненного каждый раз не получается выполнить задание как следует, если он никак не может выйти на норму? Если он все делает как положено и не имитирует, то, видимо, он достиг своего потолка. Что с ним делать? Это уже вопрос оценки рентабельности управления с предоставлением подчиненному информации в прежнем формате.

Дополнительные и характерные проблемы при попытке развить сотрудника могут возникнуть у руководителя, который сам является экспертом.

Проблема 1: руководитель склонен отобрать задание у подчиненного, если у того не получилось хорошо выполнить задание с первого раза.

Проблема 2: руководитель буквально висит над человеком и не дает ему возможности хоть как-то освоить работу, выполняя ее самостоятельно, все время тюкает сотрудника и, естественно, в итоге забирает задание.

Проблема 3: руководитель, видя, что у сотрудника что-то не получается, не дает ему никаких рекомендаций по прошествии некоторого времени, уместного для самостоятельного поиска решения, а просто сокрушается по поводу мнимой беспомощности или лени подчиненного и в конце концов забирает работу себе.

Возможно, что в основе этих проблем лежит все то же желание ощущать собственное превосходство: вот видите, никто не может делать это так, как делаю я!

Как развивать подчиненных, изменяя модель общения в процессе делегирования

Делегируя задание, мы можем думать не только о качественном его выполнении, но и о попутном развитии сотрудника. Для этого мы можем использовать следующие *базовые формы построения разговора* как некую «нотную грамоту».

1. Распоряжение. Вы излагаете задание в формате инструкции, никак не аргументируя и не объясняя логику решения. Возможный вариант этой формы — команда, короткая формулировка, запускающая в действие освоенный сотрудником алгоритм или регламент выполнения задания. Распоряжение предполагает детальную расшифровку будущего алгоритма действий, команда опирается на уже существующий алгоритм. Такие формы построения разговора повышают вероятность точного выполнения задания и экономят время на разъяснение принятого решения. Однако, используя эти формы, руководитель не развивает сотрудника и может демотивировать его, так как от сотрудника требуется неукоснительное выполнение задания, не дающее ощущения соучастия. Такие формы наиболее полезны в кризисной ситуации, когда точность и скорость постановки и выполнения задания имеют несомненный приоритет перед прочими соображениями. По этой же причине лучше не злоупотреблять такой формой в обычных ситуациях, так как вы упустите гораздо больше, чем приобретете.

2. Продажа решения. Вы излагаете задание в виде распоряжения, но дополняете его аргументацией, рассказывая о своих размышлениях и подходах и делаясь с сотрудником своей картиной мира. Преимущество такой формы: сотрудник получает не только задание, но и знакомится с логикой его разработки. Это может подготовить его к последующей передаче полномочий для разработки самостоятельных решений и повысить его мотивированность при выполнении этого задания. Определенным недостатком этой

и следующих форм построения разговора можно считать необходимость более продолжительной встречи с сотрудником.

3. Формулировка задачи. Вы выбираете формат предоставления информации в виде задачи и даете сотруднику возможность самостоятельно декомпозировать задачу до уровня мероприятий. Сотрудник сам, но при сопровождении и контроле с вашей стороны, разрабатывает для себя некую инструкцию, которую потом и выполнит. Как и при продаже решения, вы должны ознакомить сотрудника со своим подходом к выполнению задания. Преимущество такой формы: вы обучаете сотрудника самостоятельной детализации задачи, что позволяет вам впоследствии избавиться от этой работы и развивает квалификацию сотрудника.

4. Описание проблемы. Вы описываете уже не задание, которое нужно выполнить, а проблему, для решения которой сотрудник должен будет сформулировать одну или несколько задач, которые сам же декомпозирует до уровня мероприятий и выполнит. Для формулировки проблемы вы будете использовать один из ранее предложенных форматов предоставления информации, наиболее уместных по ситуации. Если вы используете такую форму построения разговора, сотрудник уже не будет нуждаться в вашем сопровождении для декомпозиции задач до уровня мероприятий. Вы ограничиваетесь обсуждением и финальным согласованием формулировок задач. Пример: вы информируете меня о том, что получили информацию о сложностях у ключевого клиента компании,

который формирует существенную долю выручки, и поручает мне сформулировать набор задач для компенсации возможных выпадающих доходов.

5. Изложение фактов. Вы знакомите сотрудника с фактами, на основании которых он сам должен будет сформулировать и проблемы, и те задачи, которые необходимо решить для нейтрализации проблем. Предположим, продолжая предыдущий пример, что вы сообщаете мне факты, из которых я должен суметь сделать выводы о большой вероятности возникновения сложностей у ключевого клиента, который формирует существенную долю выручки компании.

6. Выслушивание. Вы просто создаете располагающую обстановку и помогаете сотруднику самому сформулировать будущие виды работ, используя в основном вопросы и технику активного слушания. К условному недостатку можно отнести необходимость более продолжительной встречи.

Нужно учесть, что уже начиная с формы 3 (формулировка задачи), вам скорее всего потребуются две или более встреч с сотрудником; одной вам не обойтись.

Как вы видите, суть методики проста: вместо того, чтобы выдавать сотрудникам готовые решения, вы постоянно немного напрягаете их, мотивируя ходить с «включенной головой» и думать.

Сопутствующей техникой может быть использование «перебора». На те предложения сотрудника, которые не содержат очевидных аксиом, мы реагируем примерно такими вопросами:

«А почему вы считаете, это нужно делать именно так?»

«А какие еще есть варианты?»

«А что вы предложите, если это не сработает?»

«А откуда вы взяли эту информацию и почему полагаете, что на нее стоит опираться?»

Такая техника не добавит вам популярности среди сотрудников, но здорово повышает их включенность, качество проработки решений и уменьшает вероятность как имитации, так и лжи.

Возможно, эти приемы развития сотрудников покажутся кому-то из читателей элементарными и, наверное, почти каждый руководитель скажет, что он примерно так и делает. Тем не менее, использование вышеперечисленных базовых форм построения разговора позволит вам в процессе делегирования развивать сотрудников более осознанно и эффективно. А почему этот несложный подход используют реже, чем он того заслуживает? Мне кажется, что основное препятствие — подспудное желание руководителя быстрее отвязаться от сотрудника и вернуться к любимому занятию — производству результата. Нет, все, конечно, знают о необходимости развития подчиненных, но одно дело знать и совсем другое — осознанно и целенаправленно развивать сотрудников в повседневной работе.

Что может помешать вам внедрить технологии, о которых рассказано в этой главе

- 1. Переоценка ТТХ подчиненных.** Возможно, вы склонны выдавать желаемое за действительное и, желая развить сотрудников до своего уровня, будете продолжать «завышать планку» и, конечно, разочаровываться в них.
- 2. Недооценка ТТХ подчиненных, в том числе их потенциала.** Вы будете слишком детализировать задания, препятствуя развитию сотрудников и тем самым выдавливая самых сильных сотрудников из коллектива.
- 3. Боязнь возможного недовольства сотрудников, вызванного сменой формата предоставления или проработки информации либо изменением формы общения, так как это изменит сложившиеся и потому привычные вам отношения в коллективе.**
- 4. Вы не можете смириться с тем, что подчиненные в процессе развития совершат некоторое количество ошибок, неизбежных при обучении.**
- 5. Недостаточные навыки планирования.** Вам будет трудно выкроить время для развития сотрудников без ущерба для выполнения остальных обязанностей, которые, конечно, никуда не денутся.



Основные тезисы главы 3

1. Предоставляя сотруднику информацию, необходимую для выполнения делегированного задания, нужно правильно выбрать формат ее предоставления или проработки.
2. Одна из двух весьма характерных ошибок при неосознанном выборе формата предоставления или проработки информации в процессе делегирования резко снижает вероятность качественного выполнения задания и мотивированность сотрудников, правильный же выбор формата обеспечивает нужный результат.
3. При выборе оптимального формата нужно сопоставить ТТХ сотрудника с параметрами задания, используя в качестве наглядного пособия матрицу выбора формата предоставления или проработки информации в процессе делегирования.
4. По мере карьерного роста и (или) увеличения масштаба деятельности значимость экспертной квалификации и способностей руководителя уменьшается, а значимость его управленческой квалификации резко возрастает.
5. Мы можем развивать сотрудников и повышать их профессиональный уровень, используя более сложные форматы предоставления или проработки информации, но это нужно делать постепенно, по возможности избавляя сотрудников от необязательных рисков и не рассчитывая на мгновенное развитие в нужную сторону при резком повышении сложности формата.
6. Для развития сотрудников можно использовать не только повышение сложности формата предоставления или проработки информации, но и различные формы построения разговора в диапазоне от распоряжения до выслушивания.

4

Зачем и как делегировать полномочия

- Мы взяли еще одну... ээ... Пленницу...
- Зачем? — спросил Фаруд. В голосе его читался интерес хирурга, выяснившего, что коллега-анестезиолог вместо наркоза ввел оперируемому литр простокваши.
- Она сама просила! Уверяла, что даст информацию.
- Ну, я и решил...
- Ты решил? Какое у тебя было задание?
- Захват детей и профессора.
- Вот именно! Дополнительные пленницы в задании не фигурировали. И, тем не менее, ты решил...

Генри Лайон Олди. Куколка

Полномочия — термин, имеющий широкий диапазон трактовок. Я заметил, что полномочия часто упоминаются в качестве некоей волшебной субстанции, преобразующей людей и гарантирующей компании фантастический эффект.

Предполагается, что как только сотруднику предоставить полномочия, он начинает буквально на глазах расти над собой, развиваться, становиться более ответственным и лояльным, параллельно в геометрической прогрессии улучшая свои результаты. Многие авторы, в том числе

Ричард Брэнсон*, призывают: предоставьте своим подчиненным широкие полномочия, и они вас приятно удивят.

Я вполне допускаю, что такой эффект непременно последует при одном обязательном условии: в компании отменно отлажены такие процессы, как отбор, адаптация, обучение и отсев сотрудников. Тем, кто в итоге остался в компании, развился и приблизился к описанным в главе 1 параметрам идеального сотрудника, эти широкие полномочия вполне можно и даже нужно предоставлять.

Поскольку в большинстве компаний все эти процессы в лучшем случае находятся в фазе становления и обычно являются для руководителей предметом жалоб и проклятий, а также поводом для объяснения плохой работы сотрудников, я бы не торопился считать щедрую раздачу полномочий гарантией позитивных результатов. Наделение сотрудников полномочиями, как и любой подход в менеджменте, даст положительный эффект, если пользоваться им профессионально и в комплексе с другими инструментами и компетенциями.

В начале главы 1 мы говорили о том, что делегирование разового задания подчиненному предполагает предоставление, проработку и обсуждение информации и полномочий. Далее, в главе 2, мы выяснили, что неумение или нежелание предоставлять полномочия — одна из ловушек распределения, которая приводит к тому, что руководитель выполняет работу своих сотрудников.

Поэтому правильно использовать и оговаривать полномочия так же важно, как и прорабатывать информацию на должном уровне детализации. Это простая управленческая логика, очевидная, как таблица умножения.

* Британский предприниматель, основатель корпорации Virgin Group, автор бестселлеров «Теряя невинность» и «К черту всё! Берись и делай!» — *Прим. ред.*

А теперь давайте определим, что же такое полномочия — определим именно для себя, чтобы лучше понимать физический смысл этого термина. Мне кажется удобным определение, которое я отработал в процессе консультирования и обучения руководителей.

Что такое полномочия?

Полномочия — это право и обязанность сотрудника принимать решения, обеспечивать получение согласованных результатов и (или) выполнять установленные или самостоятельно выбранные действия, используя определенный набор ресурсов и принимая на себя ответственность за это, в том числе и ответственность за своих подчиненных, постоянных или временных, если у сотрудника есть подчиненные.

Такая формулировка кажется мне достаточной, но, как и в случае других моих формулировок, вы вправе написать собственное определение и использовать его в подчиненной вам структуре.

Уточним несколько моментов. Я определил полномочия как *право и обязанность*. В большинстве источников полномочия определяются как *право* или *возможность*. Мне этого недостаточно. Право или возможность предполагают, что я *могу* применить полномочия, а обязанность — что не только *могу*, но и *должен* ими воспользоваться, если ситуация того требует.

К примеру, вы предоставили мне полномочия увольнять сотрудников моего подразделения. Что это означает? Что я *могу* их увольнять, если захочу? Или что я *обязан* это сделать, если сотрудник не обладает необходимыми качествами и не показывает положительной динамики их развития? Уточню: речь идет не о спонтанном необдуман-

ном увольнении с ущербом для дела, а о принятии кадрового решения с выполнением всех необходимых действий по целенаправленной замене сотрудника, включая и обеспечение передачи дел с минимизацией ущерба.

Связь полномочий и ответственности

Термин «полномочия» часто используется в связке с термином «ответственность»: делегирование полномочий и ответственности. Если сотрудник принимает делегированные полномочия, то он несет ответственность за их применение, в том числе за действия своих подчиненных, если у сотрудника есть подчиненные.

Делегировав сотруднику полномочия, я продолжаю нести ответственность за все его действия и результаты. Если сотрудник что-то сделал не так, я не имею права сказать своему руководителю: «Это не я, это он (она, они)». В проектах я иногда проверяю, понимает ли это руководитель. Обсуждая какую-нибудь проблему, я прошу руководителя назвать виновных в ее возникновении. Редко кто отвечает: «Виноват я». Вы можете сказать, что вопрос с подвохом, и я с этим соглашусь. Но есть вещи, которые руководитель должен четко понимать и безоговорочно принимать, и к ним относится вопрос о том, кто отвечает за все действия подчиненных независимо от вида и уровня предоставленных им полномочий. В главе 2 мы говорили о том, что понимание этого становится для руководителя одной из ловушек при распределении работы: раз мне отвечать, то мне и делать. Правильный же подход — делегировать задания и полномочия, но помнить о своей ответственности и поэтому правильно оценивать, кому, какие полномочия и для чего предоставить. Ибо без делегирования полномочий руководитель становится «буты-

лочным горлышком», а при неправильном их делегировании — «генератором шумов», и умножает проблемы.

И еще одно, может быть, не очень приятное для вас условие: подчиненный не виноват, если неверно действует в рамках предоставленных полномочий. К примеру, на совещании в присутствии финансового директора вы делегировали мне полномочия: заказать комплектующие на 2-й квартал. Я составил заказ, разбросал его по поставщикам, получил у них счета, финансовый директор их оплатил, комплектующие были доставлены на склад компании. Потом оказалось, что некоторые из этих комплектующих я заказал с большим излишком, а других, наоборот, не хватило. Кто виноват? Вы, так как именно вы предоставили мне полномочия, пусть и получив мое подтверждение готовности к новому уровню полномочий.

Неправильное с точки зрения интересов дела решение или действие сотрудника, принятое или совершённое сотрудником в пределах своих полномочий, мы считаем ошибкой, а не проступком*. Кредо руководителя: терпимость к ошибкам, нетерпимость к проступкам. Мы знаем, что не ошибается тот, кто ничего не делает, и ошибки сотрудников вызваны либо неправильным управлением, что бывает чаще всего, либо форс-мажорами.

В нашем случае налицо ошибка руководителя: слишком радикальное расширение полномочий сотрудника. Вы могли выбрать такой путь: получив от меня горячее заверение о готовности оправдать доверие, поручить мне разработать

* Привожу еще одно определение ошибки, которое я дал в книге «Как наказывать подчиненных: за что, для чего, каким образом»: ошибка — неправильное с точки зрения интересов дела действие сотрудника в ситуации, когда правильное действие ничем не описывалось и не вытекало из требований к квалификации сотрудника. — *Прим. автора.*

проект заказа и «защитить» его, обосновав логику формирования заказа. И только потом решили бы, что делать: корректировать предложенную мной методику формирования заказа и уже потом давать мне полномочия, или, увидев, что сформированный мною проект заказа приведет к нехватке одних комплектующих и излишкам других, отложить делегирование полномочий до следующего квартала, а в текущем запланировать для меня соответствующее обучение. Я понимаю, что пример упрощенный, и вы наверняка не стали бы сразу делегировать сотруднику право самостоятельно заказывать комплектующие.

Кстати, из опыта консультирования: большинство досконально разобранных ситуаций выглядят очень простыми, когда все их детали выложены на всеобщее обозрение. Когда же находишься внутри ситуации, в текущем моменте, такая ясность возникает далеко не всегда. Что может нам помочь? Твердое знание логики использования полномочий, не ограничиваясь раскаянием и обещанием «в следующий раз такого не допустить». Покаяние психологически намного проще, чем аналитический разбор, но первый путь не ведет к росту вашего профессионализма.

И еще о психологии: обычно, когда сотрудник действует неправильно, но не является виновным, руководителю нелегко сдержаться и никак не показать своего недовольства. Умом-то понимаешь, но эмоции... Проблема в том, что если вы в той или иной форме, даже невербально, транслируете негативные эмоции, то снижаете вероятность критического анализа причин ошибки и профилактики ее повторения. Сотрудник с высокой вероятностью займет защитную позицию, пассивную или агрессивную. Именно поэтому не стоит без очевидной необходимости разбирать ошибки «по горячим следам»: ответная реакция сотрудника может быть слишком резкой даже при

вашей предельной благожелательности. Конечно, это нелегко: видя *неправильность*, редко удастся остаться инертно-расслабленным. Уместная пауза позволит вам успокоиться и подготовиться к разговору, да и сотрудник уже будет не так сильно вовлечен в ситуацию, поэтому разговор пройдет более конструктивно.

А теперь — об ответственности. Сотрудник заключает трудовой договор с компанией на качественное выполнение перечня функциональных обязанностей в обмен на получение оговоренного вознаграждения и несет за это ответственность перед своим руководителем и компанией. На этой основе строятся все отношения между сотрудником и компанией-работодателем, и хорошо, если ваши сотрудники это знают. Руководитель имеет право требовать от сотрудников полного выполнения своих обязанностей без какого-либо дополнительного вознаграждения (которое многие считают совершенно необходимым для «мотивации» сотрудников на результат и качественную работу). Ответственное отношение к работе должно быть нормой, и вы как руководитель обязаны обеспечить его с помощью профессионального использования нужного набора управленческих компетенций.

Есть два типа людей. У первых ответственность является частью характера, и они, приняв на себя определенные обязательства, склонны по внутреннему убеждению придерживаться этих обязательств даже в отсутствие внешнего контроля (назовем такую ответственность *внутренней*). Вторые выполняют взятые обязательства только при очевидной необходимости — например, при системном использовании руководителем компетенции «контроль» (назовем это *внешней ответственностью*). Правильное делегирование полномочий поддерживает внутреннюю ответственность и будет одним из векторов формирова-

ния внешней ответственности. Каким образом? Если вы четко оговорили с сотрудником передаваемые ему полномочия, он будет понимать, каковы ваши ожидания (сотрудник не обязан их угадывать).

Даже если эти согласованные ожидания и не радуют сотрудника с преобладающей внешней ответственностью, то вызывают должную мотивацию через слово «надо».

Сотрудник с преобладающей внешней ответственностью будет нацелен скорее на уклонение от выполнения задания. Он может выполнять делегированное ему задание без должного старания в режиме «На, отцепись» или выполнять его, не думая о результате и не сопоставляя возможность его получения со своими действиями, то есть работать в режиме «Мне сказали — я сделал».

Для подчиненного с преобладающей внутренней ответственностью характерно именно понимание нужного результата, а следствиями этого будут и проявление инициативы, и поиск дополнительных возможностей для получения результата даже за пределами рамок задания, но без нарушения полномочий. Приведу упрощенный пример. Если вы хотите, чтобы сотрудник с внутренней ответственностью обеспечил встречу и доставку в гостиницу бизнес-тренера Александра Фридмана, который будет проводить корпоративное обучение, то при делегировании этой задачи достаточно описать такому сотруднику результат. Какой транспорт лучше использовать — свою машину, городское такси или трансфер от отеля — он решит сам, при необходимости уточнив свои полномочия по бюджету.

В одном из предыдущих абзацев я назвал правильное делегирование полномочий одним из векторов формирования у сотрудника внешней ответственности, потому что это не единственный способ дать сотруднику понять, каковы будут последствия, если он попытается уклонить-

ся от выполнения задания. Сотрудники крайне редко задаются вопросом «А что будет, если я попытаюсь уклониться?», но он подспудно возникает у любого человека с преобладанием внешней ответственности. Мы информируем сотрудника о последствиях уклонения от выполнения задания ни в коем случае не угрозами (это недопустимо), а устанавливая некие общие принципы работы и выстраивая на их основе корпоративную культуру*.

Несмотря на все вышеизложенное, полномочия нельзя навязывать. Если вы их не столько делегируете, сколько всучиваете, то сотрудник, давший согласие под давлением, не станет считать себя обязанным пользоваться полученными таким образом полномочиями и будет стремиться этого избежать, проявляя различные формы уклонения. Ваша задача — убедить сотрудника принять полномочия. Убедить — не значит упрашивать или уговаривать. Можно, к примеру, в беседе с сотрудником порассуждать о том, что без этих полномочий задание выполнить невозможно, а выполнять по ряду причин придется именно ему, а не кому-то еще. А прежде чем убеждать, полезно выяснить истинные причины, по которым сотрудник не хочет брать полномочия, чтобы понимать, как строить разговор и какие приводить аргументы.

Полномочия делегируются руководителем и принимаются сотрудником, но не навязываются последнему.

Советую быть осторожным, если при делегировании серьезных полномочий вы видите в глазах сотрудника откровенную радость и готовность «схватить и убежать». Да, вполне может быть, что подчиненный горд и счастлив, получив новые полномочия, но толком не понимает ни сложностей их применения, ни размеров потенциаль-

* Подробнее об этом я рассказываю в своей книге «Как наказывать подчиненных: за что, для чего, каким образом». — *Прим. автора.*

ной ответственности, да и вообще не хочет разглядывать «оборотную сторону медали», — его радует сам факт получения полномочий, и он видит лишь выгоды, а не возможные трудности, как это обычно бывает, когда сотрудника повышают в должности.

Но иногда руководитель, видя энтузиазм сотрудника, тоже радуется: и задание делегировал, и сотрудника порадовал, чего тут копать? Но в такой ситуации правильнее не спешить «благословлять» сотрудника, а разобрать задание, используя более детализированный формат обсуждения, ведь мы можем глубже прорабатывать не только информацию о самом задании, но и потенциальные направления использования новых полномочий.

Может ли внешняя ответственность человека трансформироваться во внутреннюю? В принципе — да, но не всегда, это долгий процесс, а изложение методик такой трансформации, увы, выходит далеко за рамки этой книги.

А в каком случае делегирование новых полномочий или расширение уже существующих будет вызывать у сотрудника исключительно приятные эмоции? Во-первых, в случае преобладания у него внутренней ответственности, так как сотрудник сможет самостоятельно делать то, на что способен. Во-вторых, если полномочия являются одним из ведущих мотиваторов, либо как самоцель, либо как средство достижения других личных целей, к примеру — карьерного роста. Но ведь бывает и так, что подчиненный «хочет, но не может»: очень замотивирован, но еще не способен правильно распоряжаться передаваемыми ему полномочиями, и, едва получив их, натворит глупостей. Вот поэтому я и рекомендую скептически относиться к книгам, которые, при всём уважении к их авторам, я называю бизнес-комиксами, так как они описывают только малую и часто наиболее позитивно-инте-

ресную часть инструментов или подходов к управлению. Авторы таких книг нельзя за это упрекнуть, так как они имеют право рассказывать о том, что им представляется важным, и вовсе не обязаны информировать читателей о том, что осталось за рамками повествования. Если, например, в книге, посвященной принципам выбора галстуков и способам их завязывания, ничего не говорится о личной гигиене, стоит ли винить в этом автора книги?

Должный уровень ответственности сотрудника — не важно, внутренней или внешней, — может быть обеспечен только адекватным набором полномочий. Мы подразумеваем не только их объем, но и корректность совместной проработки, отсутствие грубого насилия при делегировании, необходимые и доступные сотруднику ресурсы, как собственные, прилагающиеся к его должности, так и корпоративные. Впервые принцип обязательного со-ответствия полномочий, предоставленных сотруднику, возложенной на него ответственности сформулировал основоположник научной организации труда Фредерик Уинслоу Тейлор* еще в начале XX века, но мы не всегда знаем и учитываем «кондовую классику».

Власть и полномочия

Полномочия — один из источников должностной власти. Встречается мнение, что делегирование полномочий уменьшает власть руководителя. Я считаю иначе: в моем представлении власть — ресурс с особыми свойствами. Если вы правильно делегировали полномочия, то ваша власть уве-

* Фредерик Уинслоу Тейлор (1856–1915) — американский инженер, основоположник системного подхода к менеджменту, автор монографий «Управление фабрикой» и «Принципы научного менеджмента». — *Прим. ред.*

личилась: сотрудник правильно обеспечивает нужные вам действия без вашего участия и там, где вас нет. Если же вы делегировали полномочия неправильно, то уменьшили свою власть, поскольку от вашего имени делается не то, что нужно, или не так, как нужно. Власть, как и любой ресурс, может быть сохранена, приумножена или растрочена.

Смотрите на вашу власть как на лампу мощностью в 1000 ватт. Если ваши подчиненные заняты исключительно рутинной работой и все время находятся в зоне вашего контроля, то полномочия им можно и не делегировать. Но если они выполняют интеллектуальную, сложную и продолжительную работу, требующую неких самостоятельных действий, то лучше поделиться с ними частью вашей «мощности» через делегирование полномочий, что позволит «осветить» каждый участок работы.

Эту метафору я почерпнул в учебнике менеджмента 1971 года под редакцией Валерия Ивановича Терещенко, о котором уже упоминал. Думаю, что в современных условиях эта метафора намного более актуальна.

Американский психолог Стэнли Милгрэм, автор теории шести рукопожатий, ввел понятие «агентного состояния»*. Можно считать, что сотрудник находится

* В своей книге «Подчинение авторитету. Научный взгляд на власть и мораль» (М: Альпина нон-фикшн, 2018) Милгрэм утверждал: «Человек, который вступает в систему, основанную на авторитете <...> начинает рассматривать себя как орудие желаний другого человека. А как только поступки начинают оцениваться в таком свете, происходят глубокие изменения в поведении и внутреннем функционировании. Они столь ощутимы, что, по сути, измененный подход создает в человеке иное состояние, отличное от того, в котором он находился до того, как стал частью иерархии. Я называю его агентным состоянием: состоянием, при котором человек рассматривает себя как орудие исполнения чужих желаний». — *Прим. ред.*

в должном агентном состоянии, когда он понимает, какая часть его поступков зависит от руководителя, а какую часть он определяет и совершает самостоятельно. Руководитель может четко отделить одно от другого, передавая сотруднику полномочия в процессе делегирования и привлекая такие управленческие компетенции, как управление властью, регламентирование, контроль, поощрение и наказание.

Виды полномочий

Давайте рассмотрим различные виды полномочий. Начнем с тех, что имеют отношение прежде всего к 1-му, 2-му и 3-му уровням делегирования, о которых шла речь в главе 1.

Штабные полномочия. Дают право и обязывают разрабатывать набор действий без права их осуществления и права непосредственно руководить теми, кто будет совершать эти действия. Поддерживать и сопровождать — да, руководить — нет. Возможно, поэтому такие полномочия и называли штабными: офицерам штаба поручают разработку военных кампаний или планов сражений, но не отправляют их командовать боевыми частями. К примеру, таким видом полномочий может обладать отдел маркетинга, разрабатывая методики опроса клиентов, принципы выбора клиентов для опроса в различных ситуациях, обучая специалистов по продажам проводить опросы, обрабатывая их результаты, но не принимая в опросах непосредственного участия и не руководя специалистами по продажам. С начальником отдела продаж оговаривается сам факт проведения опроса и его цели, а также его сроки и время проведения обучения сотрудников, но управляет проведением опроса сам начальник отдела продаж. На

всякий случай замечу: распределение процедур внутри кросс-процесса «Организация опроса клиентов» вовсе не обязательно должно быть именно таким. К примеру, целью опроса может быть проверка качества работы специалистов по продажам, и в этом случае поручать им проведение такого опроса было бы неразумно, — как и в любом другом случае, когда мы опасаемся, что мотивы исполнителей могут противоречить интересам дела.

А теперь вопрос: как быть, если разработанный «штабистами» план не удался? Штабные полномочия предполагают ответственность за качество разработки плана, а не за результат его исполнения. Если план был разработан неправильно, но его реализовали как положено, отвечают разработчики, если же были огрехи в реализации плана, отвечают исполнители. А вышестоящему руководителю не нужно пытаться решить вопрос исключительно путем посадки всех сотрудников «в одну лодку», равно как и путем «массовых репрессий». Необходимо обеспечить и контроль качества разработки, и ее оценку и прием исполнителями, и не забыть тщательно проанализировать результат, каким бы он ни был — хорошим или плохим. Это полезно, так как иногда нужный результат получается вопреки всему, в режиме «Уф, всем подфартило», а такое редко повторяется.

Функциональные полномочия. Дают право и обязывают устанавливать *полезные* (!) правила деятельности структурных единиц, не находящихся в прямом подчинении. Непосредственного руководства не предусматривают. Пример: финансовый отдел может и должен разработать порядок оформления отчетных документов для всех отделов, но это не значит, что все отделы подчинены финансовому отделу. Может показаться, что я говорю оче-

видные вещи, но каждый сотрудник должен понимать, кто его непосредственный руководитель и кто имеет право вносить коррективы в работу его структуры. Поэтому мы вводим термин «функциональное подчинение».

Но функциональные полномочия не являются априори обязывающими. Руководитель, деятельность структуры которого пытаются регулировать с использованием функциональных полномочий, обязан оценить это регулирование на предмет создания прямых помех функционалу своего подразделения и определить, понадобятся ли ему дополнительные ресурсы для выполнения новых задач, возникших в результате такого регулирования. Без его утверждения правила, установленные в рамках реализации функциональных полномочий, не должны вступать в силу. Если руководитель видит какую-нибудь нестыковку, он обязан встретиться со своим коллегой, занимающимся этим регулированием, и конструктивно обсудить сложившуюся ситуацию, а если договориться не удалось — обратиться к своему непосредственному руководителю. В итоге будет принято определенное решение: либо функциональную регулировку отменят или скорректируют, либо руководителю разъяснят, как ее можно и нужно правильно реализовать.

Если руководитель согласовал функциональную регулировку, то теперь он несет полную ответственность за соблюдение нововведенных правил своими подчиненными. К примеру, если мой сотрудник вовремя не сдал отчет в финансовый отдел, то бухгалтер должен постараться «в одно касание» решить вопрос самостоятельно, а в случае неудачи — доложить начальнику финансового (!) отдела. А тот уже спрашивает меня: «Александр, пошто ваши сотрудники нарушают утвержденный вами регламент?»

Если же я игнорирую это вмешательство коллеги, то

вопрос должен быть поднят на следующий уровень и доведен до моего руководителя. Но, конечно, при правильной настройке системы корпоративного управления такие проблемы возникают редко, а при возникновении решаются там же, где возникли — между моим подчиненным и бухгалтером, ибо всем участникам известны последствия эскалации проблемы на вышестоящий уровень, и никто не хочет с ними сталкиваться.

Хорошо, если все руководители вашей компании в курсе этой управленческой «грамматики». Обычно же руководитель подразделения согласовывает функциональные регулировки либо не подозревая о своих полномочиях в этой области, либо не собираясь что-либо делать для их соблюдения. В итоге за его сотрудниками бегают те, кому «больше всех надо», а руководитель совсем за это не переживает.

Прямые (скалярные) полномочия — права и обязанности, которые мне передает мой непосредственный руководитель.

Постоянные полномочия — полномочия, которыми я могу пользоваться постоянно, в любых ситуациях, или же в определенных обстоятельствах. Постоянные полномочия лучше прописать в функционале сотрудника. Постоянные полномочия связаны с должностью, но должны учитывать ТТХ человека, ее занимающего.

К примеру, должность руководителя отдела предполагает полномочия принимать на работу сотрудников в рамках штатного расписания и на увольнение тех, кого руководитель считает неподходящими для работы в компании. Предположим, что я — бывший специалист. Я прошел обучение по программе подготовки кадрового резерва и вступаю в должность руководителя. Вы, мой начальник,

понимая, что я обладаю знаниями, но не обладаю опытом их применения, обсуждаете со мной эту ситуацию примерно в таком ключе: «Александр, вам по должности положены полномочия увольнять нерадивых сотрудников. Но, поскольку вы только что приступили к работе в должности руководителя, я пока придержу эти полномочия у себя. Поэтому прошу вас: если решите кого-то уволить, не сообщайте ему об этом, а приходите ко мне, мы вместе обсудим ситуацию. Возможно, я соглашусь с вашим предложением, а, возможно, помогу найти иной выход. Я собираюсь вас обучать и рассчитываю вернуть вам эти полномочия месяца через два. И об этом временном решении мы с вами никому говорить не будем». Однако, не исключено, что у вас нет полномочий самостоятельно менять принадлежащие мне постоянные полномочия, и вы обязаны обсудить такое решение со своим руководителем. Возможно, в рамках функциональных полномочий, переданных вам отделом персонала, вы должны проинформировать этот отдел о вашем решении временно изъять у меня полномочия на увольнение сотрудников (проинформировать — не означает согласовать; нужно просто уведомить о факте временного изъятия полномочий и его причинах).

А как быть, если через 2–3 месяца вы видите, что не все полномочия, связанные с этой должностью, приживаются? Допустим, вы понимаете, что шансов на их освоение нет. Вопрос в том, насколько применение этих полномочий критично, что может зависеть и от необходимой частоты их применения. К примеру, вы видите, что я в должности руководителя вполне хорош, но вот именно с увольнением подчиненных дела у меня обстоят неважно. Так ли это страшно? Я часто говорю, что идеальные сотрудники с нетерпением ждут нас в идеальном мире, куда я не советую торопиться, ибо мы все там будем и так. В реальной жизни

каждый человек в той или иной степени соответствует своей должности, поэтому вы можете рассуждать примерно так: «Вопросы увольнения я могу решать и сам, не так уж часто придется этим заниматься» и оставить полномочия на увольнение сотрудников себе, о чём можно и не объявлять. Постепенно все об этом догадаются, но не думаю, что это сильно ослабит ваш авторитет, если в остальном вы будете придерживаться правильных управленческих подходов.

При рассмотрении кандидата на определенную должность руководителю следует составить полный перечень постоянных полномочий, положенных занимающему эту должность, и отметить в нем критически важные. Тогда можно предварительно оценить потенциал кандидата, сопоставив его качества с постоянными полномочиями, привязанными к должности.

Я часто выслушиваю жалобы собственников компаний на то, что топ-менеджеры и директора не хотят брать на себя ответственность и полномочия. Я всегда прошу привести пример, чтобы лучше понять, о чем идет речь. В ответ мне говорят: «Я хочу, чтобы они больше думали, чтобы они сами решали, а им все равно, они не болеют за дело». Тогда я спрашиваю: «Можете ли вы четко сформулировать, каких именно действий вы ожидаете от этого человека и какие полномочия готовы ему предоставить? А если вы сами этого не можете, то чего же вы ждете от сотрудников любого другого уровня?» Жаловаться, конечно, проще.

Любые виды постоянных полномочий можно осознанно распределить по подразделениям и сотрудникам, используя следующую матрицу.

На вертикальной оси мы записываем название подразделения — допустим, это будет отдел продаж.

На горизонтальной оси мы отмечаем решения или действия, которые хотим делегировать этому отделу. Пусть

Матрица распределения постоянных полномочий

Персоны / подразделения				
Полномочия?	Полномочия?	Полномочия?	Полномочия?	Полномочия?
Полномочия?	Полномочия?	Полномочия?	Полномочия?	Полномочия?
Полномочия?	Полномочия?	Полномочия?	Полномочия?	Полномочия?
Полномочия?	Полномочия?	Полномочия?	Полномочия?	Полномочия?
Полномочия?	Полномочия?	Полномочия?	Полномочия?	Полномочия?

Решения

это будет, к примеру, решение о предоставлении скидок клиентам. В прямоугольнике на пересечении отметок пишем «до 10%» и задумываемся: будет ли отдел продаж принимать решения о предоставлении скидок по собственному усмотрению, или следует разработать для этого особые критерии? Это значит, что у Александра, руководителя отдела продаж, есть право и обязанность в определенных обстоятельствах (которые он имеет полномочия определить единолично или руководствуясь регламентом № 25) предоставить клиенту скидку в размере до 10%. Затем Александр сам должен решать, оставит ли он эти полномочия у себя или делегирует их только трем своим подчиненным, или же он разрешит четверем подчиненным предоставлять скидки в размере до 5%, а двоим другим пока вообще не разрешит предоставлять скидки.

Правда, есть нюанс: если менеджер по продажам получил полномочия на предоставление клиентам скидки до 5% по своему усмотрению и теперь дает ее всем клиентам, то не стоит сожалеть о том, что, мол, сотрудники не хотят думать о прибыли компании и дают скидки всем без разбора. Вы сами делегировали эти полномочия, так какие же у вас могут быть претензии? Или делегируйте их тем сотрудникам, которые думают о прибыли, или замотивируйте сотрудников выполнять не только план по выручке, но и план по чистой прибыли от сделок, либо установите критерии для предоставления скидок.

Если подразделения или отдельные сотрудники работают в условиях высокой неопределенности, то постоянных полномочий не должно быть много, так как сложно предусмотреть их содержание. Правильнее использовать, в основном, разовые полномочия; мы обсудим их ниже. И наоборот, когда деятельность достаточно прогнозируема, правильной формализацией действий, решений и полномочий сотрудников мы уменьшим собственную нагрузку по управлению сотрудниками в ручном режиме при одновременном повышении их квалификации и мотивированности.

Разовые полномочия — права и обязанности, которые непосредственный руководитель делегирует сотруднику в рамках выполнения разового поручения. Такими полномочиями мы дополняем постоянные полномочия. Разовые полномочия перестают действовать после выполнения задания. Я называю эти полномочия разовыми для того, чтобы избежать ситуаций, когда сотрудник переносит какие-нибудь из ранее предоставленных ему разовых полномочий на другие поручения под предлогом: «А вы же мне тогда разрешили...» Само по себе стремление со-

трудника продлить действие удобных полномочий будет вполне естественным, если руководитель не установил временный характер этих полномочий.

Полномочия по умолчанию. Предполагается, что есть действия, которые сотрудник обязан выполнять в силу наличия у него определенной профессиональной квалификации и без их специального обсуждения с руководителем. Если, например, Александр работает аналитиком, то, выполняя поручения, он использует все свои знания, на которые рассчитывает компания, исходя из его квалификации, за которую она платит Александру оклад. Было бы странно, если бы руководитель оговаривал с сотрудником его полномочия по использованию математики — в частности, таблицы умножения. Иное дело, если выполнение задания требует знания особых разделов математики, с которыми сотрудник не знаком и которые ранее никогда не использовались.

Уровни полномочий

Возможно, вы уже привыкли к моему подходу: я структурирую, упорядочиваю и «раскладываю по полочкам» те действия, которые руководитель обычно выполняет интуитивно, что снижает уровень неопределенности и помогает вам повысить точность управленческих решений, подобно тому, как прорезь прицела, мушка на стволе и круги на мишени позволяют повысить точность стрельбы и помогают быстрее освоить сложные приемы — например, стрельбу из-под ноги в кувырке ночью. Я предлагаю вам рассмотреть различные варианты предоставления полномочий, расположив их в порядке расширения объема предоставленных сотруднику полномочий. Я не претен-

дую на то, чтобы этот список стал для вас истиной в последней инстанции; это одна из рабочих моделей, которая поможет вам принимать правильные управленческие решения. Предложенные уровни полномочий можно комбинировать или использовать разные уровни для разных аспектов задания. Используйте и матрицу выбора формата предоставления или проработки информации в процессе делегирования, которую мы рассматривали в главе 3. И, конечно, не забывайте включать голову.

Уровень 1: собрать информацию. Вы, руководитель, делегируете мне, сотруднику, работу по сбору информации, необходимой вам для принятия решения. Не более того. Но мне, чтобы как следует выполнить задание, нужно как можно лучше понимать, о каком решении идет речь. Можно, конечно, поставить задачу так: «Соберите мне всё, что сможете найти про...». Отдельный вопрос, рассчитываете ли вы на то, что я правильно пойму слово «соберите», обладая достаточной для этого квалификацией, или смогу сам найти все необходимые источники, не обладая этой квалификацией. Если не уверены, то лучше поменять формат предоставления информации на более детальный, расшифровав мне ваше понимание глагола «собрать», или же предложить мне составить список действий, а затем одобрить или скорректировать его. Если помните, то на вопрос «Зачем мне такой сотрудник? Да мне проще самому все найти!» мы уже отвечали, но сейчас этот сотрудник таков, каков есть, и вам выбирать, как с ним работать и работать ли вообще.

Уровень 2: собрать и проанализировать информацию. Вы делегируете мне полномочия не только по сбору, но и по анализу (то есть структуризации) собранной информации.

Предположим, на первом уровне полномочий вы делегировали мне сбор информации о компаниях, предлагающих услуги корпоративного обучения на рынке Оренбурга. Я использую для этого свои навыки поиска информации в различных источниках и разными методами. А вот полномочия *проанализировать* собранную информацию предполагают, что я должен систематизировать информацию — либо по собственному разумению, либо в соответствии с полученной от вас системой, либо мы совместно вырабатываем форму представления информации. И в этом случае я уже не имею права просто притащить вам несортированную информацию, как в первом случае.

Надеюсь, вы помните о том, что человек, неправильно действующий в рамках полученных полномочий, невиновен. Если вы делегировали мне анализ информации, но вас не устраивает форма представления результата, то критический, развивающий разбор этого задания будет уместен, а вот претензия — нет. Если вы увидели, что уровень квалификации сотрудника «ниже плинтуса», и учить его нет смысла, увольте такого сотрудника. Это лучше, чем работать за него и копить недовольство.

Пример из практики. У меня был проект по выпуску видеокурсов. При работе с партнером я попросил его поручить сотрудникам подготовить предложения по цене видеокурсов с обоснованием этой цены. В итоге мне и партнеру предложили установить определенную цену, а в качестве обоснования предъявили ссылку на две (!) видеолекции, которые были найдены в Яндексe. Авторы лекций были никому не известны, а параметры лекций не соответствовали моим видеокурсам не только по целевой аудитории, но даже по теме и продолжительности. Я не считаю нужным рассказывать тут о таком понятии, как репрезентативность выборки, и о прочих премудростях статистики. Просто

помните, что каждый руководитель заслуживает своих сотрудников, а люди работают так, как ими управляют.

Уровень 3: выполнить инструкцию. Вы делегируете мне задание, выбрав формат инструкции, предоставив мне полномочия на использование доступных мне по должности и в рамках моих ТТХ ресурсов для точного исполнения задания, и попросили меня представить отчет о его выполнении. Для разговора со мной вы выбираете форму «Распоряжение» или форму «Продажа решения», которые мы разбирали в главе 3.

Уровень 4: выполнить задачу. Вы делегируете мне свое решение в формате задачи, предоставляя полномочия на декомпозицию до уровня отдельных действий с последующим исполнением и отчетом о выполнении. Подумайте, нужно ли проконтролировать выполненную мной декомпозицию вашей задачи.

Уровень 5: подключить к разработке решения. Вы подключаете меня к процессу разработки решения с совещательным голосом, оставляя за собой право принять решение в окончательном виде. Совместно со мной прорабатываете задание до формата задачи. По итогам обсуждения согласовываете поводы для дальнейшего взаимодействия, а также каналы и формы этого взаимодействия.

Уровень 6: разработать решение по поставленной цели и заданным критериям. Вы формулируете мне желаемые результаты и критерии их достижения. Делегируете полномочия разработать комплекс задач для достижения этих результатов, согласовать его с вами и выполнить. Согласовываете поводы и формы взаимодействия в процессе выполнения.

Уровень 7: подготовить решение по поставленной цели с самостоятельной разработкой критериев. Вы формулируете мне желаемые результаты и предлагаете обсудить их с готовностью изменить свое первоначальное мнение. Делегируете мне полномочия разработать критерии достижения результата и соответствующий им комплекс задач для достижения результатов, предложить поводы и формы взаимодействия в процессе выполнения, согласовать с вами и выполнить.

Уровень 8: уведомить о принятом решении в отношении проблемы, описанной в общем виде. Вы формулируете мне слабо структурированную проблему, идею или вектор развития. Делегируете мне полномочия разработать критерии достижения результата, проект решения и уведомить о нем, предоставив полную информацию, после чего выполнить, а также право по ситуации выбирать поводы и запрашивать формы взаимодействия.

Уровень 9: работа по выбранным показателям. Вы делегируете мне полномочия на разработку полезных для дела показателей и право запрашивать необходимые ресурсы, согласовываете предоставление этих ресурсов и ждете результата или информации о возможных отклонениях.

Несколько дополнительных «фишек»

Есть еще более высокий уровень полномочий, так называемый *карт-бланиш* (фр. *carte blanche* — чистый бланк*). Вы

* Незаполненный бланк или чек, который подписывает одно лицо и передает другому, тем самым предоставляя ему право заполнить бланк (чек) и предпринять определенные действия по своему усмотрению от имени первого лица. — *Прим. ред.*

делегируете сотруднику полномочия делать все, что угодно, используя любые ресурсы. Мне кажется, что такими полномочиями не стоит разбрасываться в расчете на спонтанный рост самосознания сотрудников. И, конечно, делегирование полномочий такого уровня не имеет ничего общего с истерическим воплем: «Делай что хочешь, но чтобы результат был!»

Снова вспомним матрицу выбора формата предоставления или проработки информации в процессе делегирования из главы 3. Лояльным сотрудникам можно предоставлять широкие полномочия, оговорив лишь «флажки», за которые не нужно заходить, да и то лишь самые критичные. Тем, кто более склонен к уклонению, лучше отмеривать полномочия аккуратно и не забывать о контроле, ибо такие сотрудники могут не только выходить за рамки предоставленных полномочий, но и вовсе не использовать их.

В процессе делегирования надо внимательно следить за формулировками и четко разделять распоряжения и рекомендации. Стоит учитывать это при выборе не только конструкции фразы, но и интонации. Сотрудник обязан следовать распоряжениям или выступать с предложениями об их пересмотре, а рекомендации может как использовать, так и игнорировать.

Есть еще одна форма полномочий — *«Подотчетен, но не подконтролен»*. К примеру, вы делегируете мне полномочия по распределению премиального фонда между сотрудниками и просите рассказать о том, как я его распределил, или просто прислать отчет. Но вы не можете оспорить мое решение или глубоко копаться в моей логике, всем своим видом и хмыканьем демонстрируя недовольство. Тем не менее, прежде чем давать сотруднику такие полномочия, сначала нужно ознакомить его с принципами распределения премиального фонда и, может

быть, на первых порах делегировать ограниченные полномочия: попросите его сформулировать свои предложения по распределению премиального фонда и обосновать их.

Во многих российских компаниях полномочия гиперцентрализованы. К примеру, сотрудник рецепции отеля не может принять пустякового решения по возникшей коллизии с номером или предложить гостю мелкие бонусы в случае вины отеля, если, к примеру, номер гостя не готов в обещанное время. А той очень важной персоны, которая только и может все решать, обычно нет на месте или же сотрудник не знает, по какому телефону с ней связаться.

Таким образом компания пытается защитить себя от злоупотреблений сотрудников, одновременно демонстрируя низкий уровень клиентоориентированности. И при этом та же самая компания может тратить большие суммы на привлечение клиентов, обещая им немислимые блага. Хочется спросить: «Где логика?» Иногда ее, эту логику, иллюстрируют различными ужасами из практики работы, когда сотрудники, обворовывая компанию, проявляли чудеса изобретательности.

Да, конечно, не нужно сразу выпускать поводья из рук и начинать расширять полномочия без оглядки на последствия. Лучше наладить отбор сотрудников, их обучение и контроль над ними. Но такой путь, комплексный, редко видят и еще реже правильно реализуют. Вот и сохраняется разрыв между рекламой и реальностью. И если бы только в отелях.

Откуда сотрудник узнаёт, есть ли у него полномочия?

Вопрос вовсе не риторический, как это может показаться на первый взгляд. Он тесно связан с уже упоминавшимся,

но не получившим расшифровки понятием инициативы. Исправляем возникшую «дыру в мироздании».

Вводим понятие *согласованных действий*. Согласованные действия — такие действия (включая их параметры), которые определяются либо функционалом сотрудника, либо регламентом бизнес-процесса, либо делегированным сотруднику заданием. К примеру, в функционале сотрудника отдела маркетинга Александра в разделе «Постоянные обязанности» написано, что каждый второй четверг каждого месяца нужно начинать опрос клиентов согласно регламенту А, в котором указано, что клиенты отбираются из базы методом Б по методике В, результаты нужно обобщать согласно Г, оформить по образцу Д и в течение трех рабочих дней отправить респондентам по списку Е.

Или же в функционале Александра просто написано, кроме всего прочего: организывает опросы клиентов, в том числе по заявкам отдела продаж. А вы, руководитель, уже по мере необходимости задаете Александру все остальные параметры, описанные выше. Так или иначе, но у сотрудника появляется согласованный на определенный период набор действий.

Инициативой мы будем называть отклонение от согласованных действий или от какого-нибудь из их параметров при наличии полномочий на такое отклонение либо, при отсутствии полномочий, предложение об изменении согласованных действий или какого-нибудь из их параметров. Отклонение возможно в любую сторону — это может быть как сокращение, так и расширение набора согласованных действий. Обратите внимание, что правильные действия сотрудника должны быть следующими. Есть полномочия на изменение согласованных действий? Изменяю их. Нет таких полномочий, но вижу, что необхо-

димо изменить согласованные действия? Предлагаю руководителю изменения.

Все остальное мы будем считать *самоуправством*. Что должен сделать сотрудник, если видит логичность или необходимость внесения изменений в согласованные действия? Первым делом проверить, если ли у него полномочия на изменения, и уже потом выбрать: менять свои действия или сообщить руководителю о своих предложениях либо, как минимум, изложить ему проблему.

Из этого вытекает интересное следствие: сотрудник не имеет права информировать руководителя об отсутствии результата в момент, когда он должен был представить результат, если у него на это нет оговоренных полномочий. Он должен либо выполнить задание и решить все проблемы, возникшие по ходу его выполнения, либо сообщить руководителю о невозможности сделать это, как только увидел препятствия, с которыми не может справиться.

Кроме того, таким образом руководитель ставит за собой различного рода злоупотреблениям. К примеру, вы поручили мне задание. Я его не выполнил и объясняю, что у меня возникла необходимость решения других рабочих вопросов. Такая ситуация в принципе возможна, бизнес есть бизнес. Рассматриваем различные варианты моего поведения.

Дано: в процессе выполнения задания я увидел, что есть смысл переключиться на выполнение других задач, что может поставить под угрозу выполнение делегированного поручения. Неправильно было бы продолжать выполнение поручения под предлогом «Вы мне делегировали задание X, поэтому я проигнорировал новую вводную». Отложить выполнение поручения X и переключиться на новую вводную тоже неправильно, если у меня нет на то полномочий.

Правильным решением будет обратиться к руководителю и сообщить о возникшем конфликте между задачами: вам кажется, что правильно было бы обратить внимание на новую вводную и переключиться на новую задачу, но времени на обе работы, вероятно, не хватит.

Предположим, что я предпочел самоуправство и в ответ на вашу претензию говорю: «Я думал, что успею, и мне не хотелось вас беспокоить».

Вот тут вам и придется решить, действительно ли я не мог правильно рассчитать ресурсы или просто использую это как отмазку. Как принимать решение, мы уже рассматривали в главе 3, когда обсуждали «мерцающий дебилизм». Кроме того, у руководителя должен возникнуть резонный вопрос: в какой момент сотрудник, понадеявшийся на то, что успеет выполнить делегированное задание, увидел, что не успевает? Ведь явно не в последний момент, верно? Что же касается фразы «Не хотел вас беспокоить», то такой «прогиб» в сторону босса мы не засчитываем, ибо сотрудник обязан был сообщить, что не успевает выполнить задание в срок!

Так как же я, сотрудник, должен был определить, располагая ли я полномочиями на самостоятельное изменение приоритетов? Ведь переключившись на новую задачу в нарушение согласованных с руководителем параметров задания (срок выполнения — один из таких параметров), я изменил приоритеты: принял решение о том, что новые вводные имеют более высокий приоритет и поэтому можно перенести срок выполнения делегированного мне задания. Так вот, если при обсуждении задания в процессе его делегирования руководитель сказал: «Если возникнут вводные, которые тебе покажутся более приоритетными, чем это задание, можешь сам принять решение о том, чем именно заниматься в первую очередь, меня же информи-

ровать о своем решении не нужно», значит, сотрудник получил соответствующие полномочия. Если же ничего подобного не оговаривалось, то — внимание! — полномочий у сотрудника нет, а, значит, я не имею права самостоятельно изменять согласованные действия, а могу только выступить с предложением об их изменении.

Есть принцип «Разрешено все, что не запрещено», и есть противоположный принцип «Запрещено все, что не разрешено». В регулярном менеджменте лучше использовать вторую версию, первая же возможна — опять внимание! — при условии очевидно высокого уровня внутренней ответственности и профессионализма сотрудников. Ицхак Кальдерон Адизес — горячий сторонник первой версии, наличие которой считает признаком развивающейся компании, а вот вторую считает признаком стагнации. Я же осмелюсь не согласиться с мэтром, Преждевременное следование первой версии усугубляет разброд и шатания. Более широкие полномочия можно и нужно предоставлять по мере развития корпоративной культуры, на стадии же ее формирования правильнее научить сотрудников играть по четким правилам.

Приведу пример: несколько лет назад на деловом телеканале я видел интервью с одним из крупных российских бизнесменов. Он упомянул о том, что не может полагаться на наемный менеджмент, и в качестве примера рассказал, как его топ-менеджеры израсходовали часть прибыли компании не на инвестиции в развитие, а на приобретение самолета для полетов на корпоративные мероприятия. Речь шла о ежегодных сессиях, которые проводились в различных экзотических уголках мира. Очевидно, эти менеджеры не получили от владельца прямого запрета на покупку самолета. Я говорю об этом к тому, что если вы не уверены в существовании незыблемых ключевых пред-

ставлений «о добре и зле» на всех уровнях корпоративной иерархии, то введение принципа «Запрещено все, что не разрешено» станет более безопасным и конструктивным решением, чем попытка создать изощренный список запретов. Ну, запретите вы самолет покупать. А вертолет или бронепоезд, выходит, купить можно? Гораздо проще, введя предложенный мною принцип, обсудить или согласовать список разрешенных объектов инвестирования и уведомить сотрудников о готовности в любой момент вернуться к обсуждению новых направлений инвестирования, если от сотрудников поступят такие предложения.

Вот более приземленный пример. Отправляя моему партнеру по организации открытого семинара раздаточные материалы для участников, я требую, чтобы он либо распечатал эти материалы, либо предложил что-то изменить. Альтернатива — сопроводить отправку конспекта списком запретов и в итоге с ужасом смотреть на результат творческого разгула, а в качестве объяснения услышать: «Вы же не оговорили, что нельзя использовать розовый шрифт на голубом фоне» и признать: да, моя ошибка, именно этого я не смог предусмотреть и оговорить.

При делегировании руководитель может предоставить сотруднику любой набор разовых полномочий, и, если сотрудник будет хорошо ими распоряжаться, никто не мешает руководителю сделать часть этих полномочий постоянными. К примеру, сначала вы излагаете мне условия предоставления клиенту скидок, а потом, убедившись в моей коммерческой сметке и честности, делегируете мне постоянные полномочия по предоставлению скидок в размере до 10%, позволив мне самостоятельно решать, когда и кому давать скидки.

Сотрудник может сам запросить у руководителя определенные полномочия в процессе обсуждения за-

дания или уже в ходе его выполнения, если видит такую необходимость. Но он не имеет права присваивать себе полномочия. Инициатива поощряется, самоуправство наказывается.

Вопрос, который часто задают: а как быть, если сотрудник совершил самоуправство, но получил отменный результат? В регулярном менеджменте нам нужны результаты, полученные *правильными* способами. Если вы ввели определенную «систему координат», то есть определенные принципы наподобие тех, о которых говорилось выше, то сотрудник был лишен «права на незнание», ему было известно, что он должен запросить полномочия, а не заниматься самоуправством. Поэтому оправданием для нарушения правил может быть только реальный форс-мажор. Мы с вами понимаем, что для практического воплощения этих «настроек» нам нужно оговорить с подчиненными стандартные и аварийные каналы связи, чтобы сотрудник понимал: например, если ему нужно получить от вас ответ в течение суток, он пишет вам электронное письмо, а если ответ нужен быстрее — отправляет сообщение в Viber.

На открытых семинарах мне иногда возражают: мол, как-то все это слишком сложно — и нам думать нужно, и сотрудники станут нас постоянно дергать, требуя согласований. Возможно. Мне кажется, что не очень профессиональные руководители слишком многого хотят от подчиненных: с точки зрения таких руководителей, подчиненные сами должны решать, когда соблюдать правила, а когда их нарушать, но никаких критериев, позволяющих отделить первые ситуации от вторых, руководители им не дают. Сотрудников сначала наказывают за то, что они «не хотят думать», а потом за то, что они думают — именно тогда, когда этого как раз и не надо было делать. Правда,

при таком подходе всегда есть кого обвинить в плохих результатах, оставшись «в белом».

В начале книги я обещал вам, что изложу ту информацию, которая, на мой взгляд, может быть вам полезна. Необходима ли она, решайте сами. В конце концов, кто мешает вам предоставить сотрудникам максимальный набор полномочий, если они, конечно, того заслуживают? Но не забывайте, что ответственность за все их действия продолжает нести вы, руководитель, а тот, кто неправильно использует полномочия, не выходя за их рамки, ни в чем не виноват.

Иногда мне говорят: это все элементарно, нужно ли вот так все разжевывать? Обычно я отвечаю так: если сотрудникам вашей компании все изложенное и в самом деле понятно «по умолчанию» или же если никакой необходимости в создании определенной «системы координат» вообще не возникает, то, конечно, все эти подробности излишни. Но мало ли что может случиться? Вдруг сегодняшнее единомыслие начнет расползаться по мере развития бизнеса? Как раз в этот момент моя информация и будет полезной.

Как и кому расширять полномочия и стоит ли это делать

Как вы, надеюсь, уже поняли, полномочия вообще и их расширение в частности вовсе не станут панацеей от всех корпоративных недугов. Для расширения полномочий могут быть две причины: пожелания сотрудника и корпоративная целесообразность.

В первом случае мы должны учитывать не только желание сотрудника, но и другие факторы, а именно:

- ▶ возможности сотрудника, нынешние и потенциальные;
- ▶ стоимость необходимого обучения;
- ▶ черты характера сотрудника, а именно: не зазнается ли он, получив широкие полномочия;
- ▶ возможные перекосы в функционировании корпоративной структуры и бизнес-процессов в результате расширения полномочий (или введение дополнительных мер по их профилактике).

Помните, что желание сотрудника получить больше полномочий — не повод для их мгновенной передачи.

Во втором случае мы тоже прежде всего оцениваем нынешние возможности и потенциал сотрудника. Сотрудник не вправе отказаться от развития в нужную компанию сторону, и этот принцип должен быть прошит на уровне корпоративной культуры. Поэтому отказ от развития и приобретения новых навыков, необходимых для полноценной работы в должности приравнивается к заявлению об увольнении. При этом компания не имеет права требовать от сотрудника развития, не предоставив ему необходимые для такого развития методики и время. Бывает и так, что учиться приходится «в бою»: сначала войти в должность и (или) принять полномочия, а осваивать необходимые навыки уже по ходу дела. В этом случае сотруднику должно быть обеспечено «прикрытие»: временное снижение требований к результатам, содействие вышестоящего руководителя и исключение ситуаций, когда на сотрудника, поспешно согласившегося на новые полномочия или заманенного большими бонусами, взваливают столько работы, что ему просто некогда учиться.

А как быть, если расширение полномочий сотрудника не только целесообразно, но и необходимо, а сотрудник

«не тянет», хотя и старается? Хорошо, если есть возможность найти ему подходящее место, но это не может быть самоцелью. В случае отсутствия такой возможности нужно обсудить с сотрудником условия расставания, при этом желательно выплатить ему достойную компенсацию.

Я не сторонник разбазаривания ресурсов, так как с 1988 года обладаю психологией собственника бизнеса. Я очень хорошо запомнил фразу Михаила Михайловича Жванецкого: «Если узнают, как обходятся с ранеными, то из окопов никто не встанет». Считаю, что человек не виноват, если он исчерпал свой потенциал, а компания должна повышать лояльность сотрудников и поддерживать правильную репутацию на рынке труда. Беспощадное отношение к персоналу вредит и тому, и другому, как и двойная мораль, то есть очевидный разрыв между декларируемыми лозунгами и реальной кадровой политикой.

По какой бы из двух причин мы ни расширяли полномочия, очень важно не предоставлять подчиненного самому себе, а поддерживать, подучивать и наставлять, иначе мы резко увеличиваем риск эмоционального выгорания.

Если расширение полномочий сотрудника никак не влияет на его взаимодействие с коллегами, я рекомендую не афишировать факт расширения полномочий до момента их полного освоения сотрудником. Бывает так, что, принимая решение о расширении полномочий сотрудника, руководитель не может просчитать все последствия, потом возникают сложности, и полномочия приходится отзывать. Уместная конфиденциальность позволяет сделать это без ущерба для репутации. Если же сохранить конфиденциальность невозможно, а отзывать полномочия приходится, то крайне важно тщательно «упаковать» это решение, чтобы отзыв полномочий не выглядел как признание несостоятельности или наказание. Вольно или

невольно унизив человека, вы точно ничего не выигрываете, но гарантированно закладываете «мину замедленного действия», которая может сработать когда угодно, что приведет к самым непредсказуемым последствиям.

Расширение перечня или повышение уровня полномочий можно использовать и как форму мотивации. С этой же целью в работе с конкретным сотрудником или даже с целым подразделением мы можем заменить принцип «Запрещено все, что не разрешено» на принцип «Разрешено все, что не запрещено».

Рекомендую не забывать, что, вопреки расхожим «комиксам» по менеджменту далеко не все сотрудники рвутся расширять свои полномочия, особенно если понимают, что такое расширение дает не только более высокий статус и новые права, но и накладывает новые обязанности и повышает ответственность. Поэтому если расширение полномочий не мотивирует сотрудника и не вызвано служебной необходимостью, не нужно насильно тащить его за уши в рай. Доплачивать ли сотруднику за расширение полномочий? Этот вопрос мы уже обсуждали в главе 2.

Развитие сотрудника, в том числе расширение его полномочий, не должно зависеть только от решения его непосредственного руководителя. Непосредственный руководитель не всегда может распознать потенциал сотрудника или по каким-то причинам не будет считать такое развитие необходимым. Поэтому лучше сделать так, чтобы непосредственный руководитель с оговоренной периодичностью представлял планы развития сотрудников (с обоснованием этих планов) своему руководителю и, возможно, директору по персоналу. Кроме того, в компании может работать специальный комитет, отвечающий за этот важнейший аспект развития человеческого капитала.

Расширение полномочий сотрудников может быть про-

диктовано планами развития компании. Если компания хочет быстро развиваться, полномочия сотрудников лучше расширять; в идеале к тому моменту, когда компания планирует сделать рывок в своем развитии, подчиненные должны быть к нему подготовлены — в том числе обладать необходимыми полномочиями, чтобы не тормозить рост. Если мы переходим в фазу стабильности или сворачиваем активность, то полномочия, переданные сотрудникам на этапе быстрого роста, лучше снова централизовать, вернув себе. Возможно, такое решение будет уместным и во время экономических кризисов. Понравится ли это сотрудникам? Не уверен, но на этот случай вы должны владеть навыками «продажи» принятых решений.

Подчиненные должны заслужить право на более широкие полномочия, продемонстрировав, что они приобрели должную квалификацию и хорошо понимают принципы, лежащие в основе корпоративной культуры. Но если вы, полагая, что ваши сотрудники не готовы к более широким полномочиям, не будете развивать сотрудников (в том числе путем выбора подходящего формата предоставления или проработки информации в процессе делегирования), то управление останется излишне централизованным. Если же вы будете необоснованно расширять полномочия, то сотрудники, скорее всего, не оправдают вашего доверия. Вероятные последствия такого сценария: руководитель разочаровывается и забирает полномочия обратно, одновременно «ставя крест» на подчиненном. Важно не спешить и помнить, что ни у кого ничего не получается сразу.

Что может помешать вам внедрить технологии, о которых рассказано в этой главе

1. Увлечение мифами о «современном управлении», пред-

лагающими щедро раздавать полномочия направо и налево и гарантирующими обильные плоды. Это обещает вам счастливую и, главное, легкую жизнь, избавляя от тягот регулярного менеджмента в виде систематического выполнения своих управленческих обязанностей.

2. Неготовность разрабатывать, внедрять, поддерживать и корректировать «операционную систему», или «систему координат». В этой главе мы разбирали важные, на мой взгляд, принципы и правила, без которых делегирование полномочий попросту невозможно. Но ведь их нужно понять и донести до сотрудников, а вызванное этим повышение прозрачности действий сотрудников и простота оценки результатов их работы обрадует далеко не всех.
3. Нежелание самому придерживаться тех подходов, о которых говорилось в этой главе — к примеру, считать неправильные действия подчиненных в рамках переданных полномочий ошибкой, а не проступком, и потому не только не предъявлять таким подчиненным претензии, но еще и не отбирать у них полномочия и учить их действовать правильно. А для этого нужны и осознанная сдержанность, и планирование дополнительного времени.

Основные тезисы главы 4



1. Полномочия — это право и обязанность сотрудника принимать решения, обеспечивать получение согласованных результатов и (или) выполнять установленные или самостоятельно выбранные действия, используя определенный набор ресурсов и принимая на себя ответственность за это, в том числе и ответственность за своих подчиненных,

постоянных или временных, если у сотрудника есть подчиненные.

2. Правильный выбор полномочий для передачи сотруднику так же важен, как и предоставление информации о задании в правильном формате.
3. Правильно делегированные полномочия поддерживают внутреннюю ответственность сотрудника, формируют внешнюю ответственность и переводят сотрудника в должное агентное состояние, когда он понимает, какая часть его поступков зависит от руководителя, а какую часть он определяет и совершает самостоятельно.
4. При правильном делегировании полномочий руководитель увеличивает свою власть, а при неправильном — уменьшает.
5. Полномочия бывают штабными, функциональными и прямыми (скалярными), постоянными и разовыми; есть также полномочия по умолчанию. Руководитель должен понимать разницу между ними и владеть приемами делегирования всех этих видов полномочий.
6. Формирование правильной корпоративной культуры лучше начинать с принципа «Запрещено все, что не разрешено», и только в случае позитивной динамики развития сотрудников постепенно, выборочно и аккуратно переходить к принципу «Разрешено все, что не запрещено».
7. Расширение полномочий нужно производить взвешенно, учитывая не только желание или нежелание сотрудника, но и его возможности, а также корпоративную целесообразность.

5

Соппротивление делегированию: возможные причины и методы нейтрализации

— *Абрам Исаакович, вы сильный человек,
я уверен, вы справитесь!*

— *Яков Иосифович, я мудрый человек,
я даже не возьмусь!*

Анекдот

В самых разных книгах, в учебниках и в бизнес-романах я встречал такую мысль: делегирование сотруднику сложной и ответственной работы служит для него мощным (!) мотивирующим фактором. При этом предполагалось, что «мотивирующим» означает «вдохновляющим» и «воодушевляющим», вызывающим включение на полную мощность всего потенциала сотрудника.

Иногда эту же идею объясняют широко известной теорией У американского социального психолога Дугласа Мак-Грэгора, которую он изложил в своей работе «Человеческая сторона предприятия» (Human Side of Enterprise) в 1957 году.

Мак-Грегор утверждал, что есть два основных подхода к управлению персоналом, основанные на так называемых теории X и теории Y. Первая предполагала, что сотрудники не любят трудиться и по возможности избегают работы, и потому их нужно всячески страдать, контролировать и регулировать; вторая — что сотрудники могут проявлять ответственность, испытывать удовольствие даже от сложной работы и сами себя развивать, если им доверяют и дают возможность действовать самостоятельно, делегируя полномочия.

Первую теорию сегодня принято считать устаревшей и не подходящей для использования «просвещенными менеджерами», вторую же — прогрессивной и рекомендованной к внедрению.

Внимательно изучая работу Мак-Грегора, я пришел к выводу, что в ней всего лишь рекомендуется обращать внимание на то, что многие люди могут трудиться гораздо лучше, если к ним применять не столько запрительно-директивные подходы, сколько доверительно-развивающие. А вот с этим я полностью согласен, так как люди — разные. Наверное, столь же широко известна концепция ситуационного лидерства (ситуационного руководства), разработанная Кеннетом Бланшаром и Полом Херси. Я, правда, не использую эту модель, но саму идею и термин взял с удовольствием и объясняю его так: ситуационный подход (или же, попросту говоря, индивидуальный подход) к управлению предполагает, что руководитель использует набор управленческих воздействий и компетенций, учитывая ТТХ сотрудника и параметры конкретной ситуации и задания, — что мы, кстати, с вами уже не раз обсуждали. Индивидуальный подход предполагает и учет конкретных недостатков, свойственных человеку, невозможность их исправления обучением

и готовность к «подруливанию» с помощью того самого набора компетенций и режимов их применения (это может быть, к примеру, более частый контроль инициативного сотрудника, не обладающего должной собранностью и внимательностью), при этом не следует забывать о рентабельности управления.

Разные люди заслуживают и разного подхода. Замечательно, если сотрудник действительно вдохновлен тем, что вы делегировали ему сложное, ответственное задание и серьезные полномочия. Что делать в этом случае? Радоваться. А как быть, когда вы делегируете, правильно изложив информацию и сформулировав полномочия, а сотрудник никакой радости не показывает и, наоборот, даже сопротивляется? Эту ситуацию стоит обсудить, тем более что, по моему мнению, именно такая реакция возникает достаточно часто. Итак, почему при делегировании задания мы можем столкнуться с негативной реакцией сотрудника (или с реакцией, которая лишь кажется нам негативной)? Сначала мы рассмотрим основные причины, лежащие за пределами уже разобранных ошибок при делегировании и передаче полномочий, а затем — подходы к их профилактике и нейтрализации.

Основные причины негативной реакции сотрудников на делегирование

- 1. Первоначальное затруднение.** Представьте себе, что у вас есть подчиненный по имени Александр, лояльный серьезный профессионал с должным уровнем внутренней ответственности, который наверняка загружен работой, ведь в подавляющем большинстве случаев сотрудник получает новое задание в дополнение к ранее делегированным и циклически-постоян-

ным, которые он уже выполняет. По всей видимости, такой сотрудник никогда не сидит без дела и не ждет, пока ему что-нибудь делегируют. Отбросим мы и тот маловероятный вариант, когда вы делегировали ему задание, о котором он много лет мечтал по ночам. Так о чём же думает человек с описанными параметрами в стандартной ситуации? Мне кажется, начиная осмысливать само задание и потенциальные сложности его выполнения, он задумывается о нюансах взаимодействия с коллегами, подчиненными и внешними партнерами, о том, достаточно ли у него ресурсов (в частности, времени), можно ли пересмотреть приоритеты выполнения других задач, и о многом другом. Способен ли он в этот момент испытывать воодушевление от свалившихся на его голову новых хлопот, если называть вещи своими именами? Не думаю. Скорее всего, он будет немного «притормаживать», что со стороны может выглядеть как сопротивление, особенно если руководитель находится в плену несколько однобоких представлений о менеджменте и потенциальных реакциях сотрудников, которым делегируют задание.

2. Свобода выбора. Возьмем теперь другого вашего сотрудника, не столь близкого к идеалу. В предыдущем примере мы назвали сотрудника лояльным. Лояльность бывает *«врожденной»*, когда она опирается на внутреннюю систему ценностей: такой человек всегда лоялен системе, в которой работает; он просто не может работать не в полную силу. Такие люди есть, и вы наверняка с ними знакомы, единственная проблема — их просто очень мало. Лояльность бывает и *ответной*: сотрудник может проявлять лояльность

при определенной комбинации внешних условий в ответ на профессиональный, правильно выбранный ситуационный стиль управления руководителя. Второй случай встречается намного чаще. Подавляющее большинство людей проявляют именно ответную лояльность. Но это значит, что если компания и руководитель не умеют правильно обходиться с человеком, он не проявит лояльности, а может продемонстрировать исполнительность или уклонение (см. главу 3). Имея свободу выбора, человек, не обладающий «врожденной» лояльностью, может выбирать и отношение к работе вообще, и поведение в компании в конкретной рабочей ситуации в частности. Еще раз вспомним о том, что люди работают так, как ими управляют. Сотрудник может проявить лояльность, включив все свои ресурсы, но не демонстрируя восторг, а может выбрать уклонение и начать сопротивляться.

3. Низкая легитимность власти. Если авторитет руководителя высок, то сотрудники признают его моральное право на управление ими. В наличии у руководителя формального права руководить никто не сомневается — есть штатное расписание. Но второе право без первого не обеспечивает должного уровня легитимности, что гарантирует рост управленческих издержек, так как сотрудники не готовы проявить ответную лояльность. Эта причина усиливает причину 2, поэтому при делегировании сотрудники вовсе не готовы подключить все свои ресурсы, так как целесообразность или необходимость входа в агентное состояние (см. главу 4) вовсе не очевидна.

Возможные формы сопротивления делегированию

- **Активное сопротивление.** Сотрудник не хочет принимать поручение или брать ответственность за результаты. Это может быть прямой отказ (мол, почему именно я должен это делать?), ссылка на какие-нибудь мешающие обстоятельства, отрицание выполнимости задания или несогласие с целесообразностью его выполнения. Но я не рекомендую относить к этому виду сопротивления любое возражение. Главным критерием для меня является очевидный деструктивный характер разговора: сотрудник или придумывает, или искажает факты, или предлагает считать препятствием те задачи, которые и должен, и может решать в процессе выполнения поручения. Эта форма сопротивления, как правило, возникает сразу, прямо в процессе делегирования задания, но может проявиться и позднее, в процессе его выполнения.
- **Саботаж.** Сотрудник вроде бы и готов к выполнению задания, но только на первый взгляд. Признаки такой формы сопротивления: сотрудник начинает различными способами «выносить мозг» руководителю, запрашивает для выполнения задания несоразмерные ресурсы (в том числе полномочия) и обосновывает их необходимость или просит дать ему подробные и исчерпывающие инструкции, понятные даже инфузориям. Он может настаивать на формулировке математически корректного определения для описания граненого стакана или добиваться ответов на вопросы, в которых сам является экспертом и обладает достаточным опытом. Все это сопровождается горячими

заверениями в полной готовности выполнить поставленную задачу, демонстрацией радости по поводу начала такого замечательного проекта и опасениями наподобие «Я все понимаю, но вот как бы чего не вышло». Эта форма сопротивления может возникать и сразу, но чаще всего руководитель сталкивается с ней уже в процессе выполнения задания сотрудником. У вас возникает ощущение, что работа не только не продвигается, но и с каждой встречей запутывается еще больше, а перспектива получения результатов становится все более туманной. Если саботирующий сотрудник в ходе выполнения задания должен проводить какие-нибудь совещания или просто взаимодействовать с коллегами, то со временем эти контакты начинают сопровождаться дразгами и конфликтами, и вы обнаруживаете, что четко сформулированное и принятое к исполнению задание мутирует в нечто невообразимое, потеряв первоначальный смысл и логику выполнения.

- **Пассивное сопротивление.** Сотрудник принимает информацию и полномочия безропотно, но работает так, что хочется выругаться и забрать у него работу от греха подальше: и смотреть противно, и промежуточные результаты не радуют. Для описания этой формы сопротивления есть множество выражений: «работать на отвязжись», «работать для дяди», «работать спустя рукава» и, конечно, вошедшая в поговорку фраза Вовки из мультфильма «Вовка в тридевятом царстве» — «И так сойдет...»

Вы наверняка заметили, что мы опять рассмотрели описанные ранее виды мотивации к уклонению, но немного под другим углом.

14 катализаторов сопротивления

Мы обсудили основные причины негативной реакции сотрудников на делегирование, связанные как с особенностями их человеческой природы и характера, так и с общей культурой подразделения, сформированной неверными управленческими подходами. Теперь давайте рассмотрим более грубые, но широко распространенные ошибки руководителей, которые считаются едва ли не нормой. В результате таких ошибок сопротивление сотрудников (вполне естественное в определенных пределах) резко возрастает, здорово вредит интересам дела и портит жизнь руководителю.

1. Отсутствие корректного функционала. В главе 1, обсуждая 4 уровня делегирования в компании, я говорил о необходимости закрепления постоянных обязанностей сотрудников в документе под названием «Функционал должности». Дело в том, что довольно часто этот функционал не привязан к должности по принципу «То, что описано, выполняется, а то, что выполняется, описано», а представляет собой нечто фантазийное, иногда скачанное из интернета и даже не отредактированное. Почему так происходит — вопрос отдельный и не имеющий прямого отношения к компетенции делегирования. Усугубляется это распространенной практикой, когда документы подписывают, не читая. Это, наверное, многовековая традиция, а историки и культурологи, наверное, располагают объяснением, почему у нас все происходит именно так. Да, читатель, возможно, у вас в компании этих явлений нет, но, поверьте, я пишу о весьма заметной тенденции. В итоге функционал имеет мало общего с реальной ра-

ботой сотрудника. С одной стороны, это, на первый взгляд, позволяет грузить сотрудника любой работой, поэтому избавляет руководителя от необходимости думать о том, кому и что делегировать. Обратная сторона этого удобства состоит в том, что любое задание вызывает у сотрудника сомнения: а должен ли я это делать, не заставляют ли меня работать за других и платят ли мне за это? А там, где есть сомнения, ответная лояльность маловероятна.

2. Поручение вне функционала. Руководитель делегирует сотруднику задание, которое не отражено в функционале. Конечно, в хорошем функционале наверняка будет фраза «...и выполнять другие задания руководителя», поэтому, казалось бы, особой проблемы с делегированием такого задания возникнуть не должно. Но моя практика показывает, что если «другие задания» начинают занимать более 10% рабочего времени сотрудника, он считает это несправедливым, и его сопротивление резко возрастает. Признáюсь, что эта цифра (10%) не имеет ни малейшего научного обоснования, установлена опытным путем и проверена в самых разных компаниях, вышедших из «детского возраста».

Одним из характерных признаков упомянутого этапа развития компаний является готовность всех делать всё подряд, не обращая ни малейшего внимания на такую ерунду, как функционал, которого, кстати, на этом этапе развития в компаниях обычно не бывает. Но время идет, компания растет, «детство» заканчивается, а управленческие привычки остаются. Поэтому я рекомендую «узаконить» в функционале и регламентах повторяющиеся время от времени работы, желательно после предварительного обсуждения с сотрудником.

Просто ставить сотрудника перед фактом, вручая ему соответствующий документ, мне кажется неуважительным. Если же этого по каким-то причинам нельзя сделать или если делать это не рационально, вы можете сказать сотруднику: «Александр, я хочу попросить вас выполнить задание, которое не входит в ваши обязанности, так как (называете причину)». Так же можно поступить, если вы хотите делегировать мне задание, которое, как мне известно, должен выполнять другой сотрудник. На всякий случай поясню: я не считаю, что руководитель, обратившись к сотруднику с просьбой, потеряет в его глазах авторитет. Можно просить «от силы», а не «от слабости»*.

3. Расплывчатость задания. Вы делегируете сотруднику задание, технология выполнения которого ему не ясна, при этом в процессе делегирования сотрудник не имеет возможности уточнить непонятные моменты или, принимая во внимание ваш стиль управления, не хочет этого делать, опасаясь негативной реакции руководителя. В главе 3 мы говорили о том, что непонятное задание воспринимается как слишком опасное и потому увеличивает вероятность сопротивления.

4. Непонимание смысла задания. Вы делегируете сотруднику задание, суть и технология выполнения которого сотруднику ясна. Но мыслящему человеку для включения ответной лояльности и раскрытия полного потенциала всегда хочется знать, почему вы приняли именно такое решение, какие альтернативы рассма-

* В. К. Тарасов. Технология жизни. Книга для героев. Глава «Сила и слабость». — *Прим. автора.*

тривали, как рассуждали, какие результаты будут сочтены хорошими, для чего все это нужно компании и на какие аспекты ее деятельности и как это повлияет. Возможно, вы сочли это несущественным или решили, что сотруднику и так должно быть все это понятно. Я называю такую ошибку «синдромом Wi-Fi»: руководителю кажется, что сотрудники мыслят так же, как и он сам, поскольку находятся с ним в одном пространстве и даже, возможно, в одном информационном поле. В тот момент, когда руководитель заканчивает разработку решения, ему кажется, что сотрудник обязательно поймет его логику, и поэтому ее не нужно объяснять — достаточно делегировать сотруднику само задание.

Я называю информацию, лежащую за пределами самого задания, *контекстной*. Так вот, не стоит экономить на изложении и обсуждении этой информации, иначе у вас и у сотрудника останутся разные «картины мира». К примеру, в процессе проведения стратегических сессий я встречал такие ошибки: собственник, рассказывая о том, как он видит будущее компании и какие ориентиры надо иметь в виду при разработке ее стратегии, говорит: «Поскольку рынок А очень перспективный, я предлагаю...» и начинает перечислять большое количество возможных действий для реализации своего замысла. Я же вижу, что директора сильно сомневаются в перспективности этого рынка и совершенно не вникают в воодушевляющие пассажи собственника о нужных действиях и восхитительных результатах. Я всегда принимаю участие в подготовке презентации основного докладчика, но не могу заставить его говорить о том, о чём планировалось рассказать, особенно если он горячо уверяет, что «это всем

понятно, мы уже сто раз это обсуждали, и нет никакого смысла в этом копаться». Да, возможно, это уже обсуждали, но в какой форме? Отсутствие возражений ведь не означает согласия с предложением.

Правильно выбранный режим проведения сессии, достаточное время для изложения разных точек зрения и дискуссий, а также участие модератора позволяют вернуться к неочевидным для участников утверждениям, а вот в процессе делегирования это сделать сложнее. Мы можем сколь угодно долго призывать сотрудников задавать вопросы, поощрять их вопросы, и все равно они будут и стесняться, и опасаться последствий, и стремиться поскорее закончить встречу, и думать, что потом во всем разберутся. Поэтому будет гораздо лучше, если мы сделаем все от нас зависящее для максимального прояснения сути задания и не станем считать очевидным для всех то, что знаем мы. При этом, обсуждая контекстную информацию, мы будем держаться в неких разумных рамках и не доходить до истории возникновения Земли или теории происхождения черных дыр в параллельной Вселенной.

Но бывают ситуации, когда на объяснения действительно нет времени, и руководитель вынужден строить разговор в форме распоряжения, отдавая сотруднику приказ или команду. Я рекомендую сделать это так: «Александр, сейчас я попрошу вас выполнить вот это и это, вопросы прошу задавать только по сути задания, а о его смысле я расскажу вам завтра, в 12:00, предлагаю вместе выпить кофе и поговорить».

5. Вторжение на «территорию» подчиненного. Руководитель, делегируя задание, вторгается в детали, которые сотрудник считает своей экспертной или должностной

прерогативой. К примеру, я могу начать обсуждать детали, которые сотрудник вполне может доработать сам, или говорю нечто такое: «А вот эту часть задания поручите Сидору Дормидонтовичу». Может быть, сотрудник так и собирался поступить и без моей «указивки», но я влез в поле его власти и полномочий. Как правило, такой подход раздражает профессионалов. Другое дело, если вы выступаете в роли наставника, но и в этом случае лучше сначала спрашивать мнение сотрудника.

6. Избыточная «демократия». Руководитель, делегируя задание, не решается внятно сформулировать свою идею, а пытается сделать так, чтобы сотрудники взяли на себя ответственность за неприятное решение. К примеру, я возвращаюсь с совещания «наверху» и объявляю: ну вот, принято решение о том, что мы должны обеспечить X, что будем делать? При этом ситуация такова, что выполнить это самое X можно только с очевидным выходом на работу в выходные. Я не готов сказать об этом сотрудникам и хочу, чтобы они вызвались сами. Да, есть ситуации, когда можно и нужно давать распоряжение, а не советоваться, на самом же деле пытаюсь снять с себя ответственность за ситуацию.

Еще один пример. В отделе есть сотрудник, который ведет себя хамовато и портит жизнь коллегам. Я собираю всех, кроме виновника, и начинаю советоваться: что будем делать? В такой ситуации сотрудники ждут от меня решительных действий: они рассчитывают, что я или приструню хама, или уволю его, но в любом случае приму решение сам и сам же его выполняю. Если я стану вести себя иначе, мой авторитет будет подорван, и я гарантированно столкнусь с ростом управ-

ленческих издержек. Не нужно распоряжаться тогда, когда следует обсуждать, и не нужно обсуждать тогда, когда от вас ждут твердого решения.

7. Недостаток знаний. Если вы делегируете сотруднику задание, а у него отсутствуют необходимые знания и понимание, где и как эти знания получить, то он наверняка начнет каким-то образом «сливать» ваше задание.

8. Отсутствие опыта. Если знания у сотрудника есть, а практики их применения нет, его опасения резко возрастут. Мы знаем, что лучше не поручать сотруднику такую работу, но бывает, что это необходимо, иногда просто для того, чтобы обзавестись этим самым опытом. Поэтому лучше либо оговорить с сотрудником какой-нибудь вид поддержки, либо уменьшить его опасения фразой об отсутствии претензий в случае неудачи.

9. «Крутись, как хочешь, но по любому ответишь». Довольно неприятная практика, когда руководитель требует от сотрудника решить вопрос своими силами, не предоставляя ему необходимых ресурсов. К примеру, сотрудник сообщает, что финансовый департамент не оплатил счет поставщику, и тот отказывается отгружать товар без оплаты, а руководитель отвечает сотруднику: «Давай, договаривайся». На вопрос сотрудника «А что можно им пообещать?» руководитель отвечает: «Это твоя задача, ты за нее отвечаешь, пообещай что-нибудь, но чтобы результат был».

В этой ситуации руководителю следовало бы либо добиться оплаты или информации о сроке оплаты от финансового директора, либо самому выйти на контакт

с представителем поставщика и решить вопрос. Но руководитель пытается спихнуть всё на подчиненного, чтобы избежать неприятных переговоров, а если оплаты не будет, иметь возможность заявить поставщику: «Я вам ничего не обещал, а мой сотрудник превысил свои полномочия». Сотрудник, возможно, и согласится выручить руководителя в такой ситуации, но только если будет уверен, что руководитель его не подставит. В ином случае сотрудник не будет прикладывать никаких усилий для решения проблемы и в итоге либо завалит задание, либо руководителю придется включаться уже в тот момент, когда ситуация станет критической, и разговаривать с донельзя раздраженным человеком на той стороне.

А может случиться и так, что сотрудник, который дорожит своей репутацией и отношениями с партнерами, попросту «сдаст» свою компанию, сказав представителю поставщика: «Мне поручили вас уговорить, но я бы советовал не отгружать нам товар без оплаты». Я рассказываю отнюдь не сказки, а в общих чертах описываю реальные ситуации, с которыми сталкивался при реализации консалтинговых проектов. Сотрудник не будет лоялен компании, если видит, что на нем пытаются ездить и подставляют в угоду своим интересам.

Еще один пример. Мой подчиненный сообщает мне, что коллеги из соседнего отдела — поставщика услуг в рамках кросс-процесса, для которого мы являемся «внутренним клиентом», — не доводят свою работу до конца, и за ними приходится подчищать, иначе нужно будет извиняться уже перед внешним клиентом, а попытки уладить этот вопрос ни к чему не приводят. Как я должен поступить? За работу коллег моего подчиненного отвечает их руководитель. Если моим сотрудни-

кам не удастся решить эту проблему самостоятельно в диалоге с коллегами из соседнего отдела, я должен обратиться к коллеге-руководителю, обратить его внимание на проблему и убедить решить ее. Если мое обращение ни к чему не приводит, я обязан обсудить этот вопрос уже со своим руководителем.

Предположим, что я по целому ряду причин не хочу обострять отношения с коллегой и уж тем более не хочу обращаться с этой проблемой к своему руководителю, и поэтому «отфутболиваю» сотрудника со словами: «Если не можешь решить проблему, тогда сам и доделывай!» Таким образом, получается, что сотрудник вроде бы сам виноват, хотя, очевидно, не располагает ресурсами для решения проблемы и может лишь вести переговоры с коллегами из соседнего отдела. Или я могу, напустив на себя озабоченный вид, ответить сотруднику: «Хорошо, что ты сказал мне об этом, я обязательно переговорю с коллегой», но ничего не сделать. В итоге сотрудник увидит, что ничего не изменилось, и поймет, что его подставляют: я ведь не решил вопрос, хотя должен был, а почему — не все ли равно? И сотрудник вынужден выбирать: работать за других или плюнуть на интересы дела.

Мне кажется, что ставить сотрудника перед таким выбором крайне непрофессионально. Кроме того, если клиенты будут предъявлять претензии, то я, вероятнее всего, буду высказывать эти претензии сотруднику, или же, понимая, что я сам виноват, просто буду его покрывать. Своему же руководителю я представлю продуманную дезинформацию, но своей вины не признаю. Разумеется, сотрудник станет сопротивляться делегированию, если будет знать, что руководитель не только не поможет ему в решении проблем, выходящих

за рамки возможностей сотрудника, но и делает его виновным или втянет в сговор с целью дезинформации руководства и обмана клиентов. Конечно, многие сотрудники спокойно с этим согласятся, но стоит ли с ними работать?

10. Сильная зависимость от руководителя. Каждый сотрудник в той или иной степени зависит от руководителя. Избыточная зависимость, нервнирующая сотрудника и усиливающая его сопротивление, возникает тогда, когда руководитель не объясняет сотруднику основополагающие принципы, понятия и определения, к примеру — понятия инициативы и самоуправления. Поскольку критерии «хорошего» и «плохого» размыты, резко повышается субъективность решений и оценки действий сотрудника, и сотрудник не может выстроить работу так, чтобы получить поощрение и не получить наказания. Отсюда проистекают нежелание сотрудника самостоятельно выполнять задания, стремление отказываться от них или согласовывать с руководителем каждый свой шаг.

11. Неорганизованность и отсутствие приоритетов. Сотруднику делегируют новую работу, а он не может разобраться с ранее порученными делами и постоянными обязанностями. Вы знаете, что неорганизованному человеку всегда кажется, что работы у него гораздо больше, чем есть на самом деле. Поэтому неорганизованному сотруднику нельзя поручать одновременное выполнение более трех заданий, даже если он и норовит набрать их впрок. Такого сотрудника нужно научить расставлять приоритеты, дать ему

возможность попрактиковаться в этом в процессе работы и в течение некоторого времени контролировать правильность расстановки приоритетов, чтобы при необходимости помочь сотруднику.

12. Перегруженность. Сотрудник «тормозит» по причине банальной нехватки времени для выполнения работы: ему делегировали задания, очевидно превышающие его возможности, и не помогли расставить приоритеты, требуя выполнить всё. В главах 7 и 8 мы обсудим способы снижения вероятности случайного возникновения такой ситуации.

13. Негативный опыт. Сотрудник уже выполнял похожее задание, столкнулся с проблемами и поэтому предпочитает больше не связываться с подобной работой. Конечно, бывает, что в таких ситуациях сотрудник, наоборот, будет только рад возможности самоутвердиться, но это маловероятно.

14. Неправильно выстроенная система оплаты труда. Бывает, что система оплаты труда учитывает не столько реальную продуктивность сотрудника, сколько самые разнообразные «посторонние» обстоятельства: кому-то платят больше «по знакомству», кто-то проявил бóльшую ловкость в процессе переговоров о заработной плате и т. п. В итоге сотрудник, работающий результативнее других, получает меньше или наравне со всеми, или же получает больше, но не в должной степени. Рано или поздно у любого человека, не обладающего «врожденной» лояльностью, возникнет мысль: если я не могу добиться адекватной труду оплаты, то нужно уменьшить труд до уровня оплаты.

И в этом его трудно винить. Система оплаты должна вознаграждать сотрудников за правильный подход к работе, и не стоит требовать или ожидать, что люди будут демонстрировать такой подход постоянно и вопреки всему. Какое-то время — возможно, но сотрудники быстро замечают тенденцию и реагируют соответственно. И не важно, почему вы не готовы платить «по труду», результат будет только один: снижение продуктивности.

Ошибочные реакции руководителя на сопротивление сотрудников

Сталкиваясь с различными проявлениями сопротивления сотрудников, руководители, естественно, вырабатывают свои модели противодействия. Хорошо, если руководитель интуитивно или целенаправленно нашел правильный подход, помогающий и обеспечить выполнение делегированной работы, и удержать ценных специалистов. Но это удастся не каждому, поэтому мы с вами рассмотрим типичные ошибки, которые совершают руководители, а также влияние этих ошибок на деятельность подчиненных им подразделений.

Ошибка 1: грубое насилие

Симптомы: руководитель, столкнувшись с сопротивлением или отсутствием позитивной реакции со стороны сотрудника, на которую он рассчитывал, сердится и просто «продавливает» сотрудника, переходя к жестко директивной манере разговора, исключая диалог. Он может использовать нелестные эпитеты, угрозы, черную

риторику* или высокомерные реплики, например, «Так, нечего тут сидеть и придумывать проблемы, надо работать. Жду доклада о результатах».

Последствия: не думаю, что такой подход сформирует у сотрудника правильное отношение к работе, просто его сопротивление примет иную форму. Таким способом руководитель никогда не сформирует культуру открытого и конструктивного обсуждения рабочих вопросов, а сотрудники начнут хитрить, интриговать и обманывать руководителя.

Ошибка 2: отступление с «обезьяной»

Симптомы: руководитель, столкнувшись с сопротивлением или отсутствием позитивной реакции со стороны сотрудника, на которую он рассчитывал, не готов преодолеть это сопротивление. Он или не хочет портить отношения, или боится, что сотрудник на него обидится, или просто не готов к возможному конфликту. Поэтому такой руководитель скорее всего сам выполнит задание или совершит ошибку 3, о которой говорится ниже.

Последствия: сотрудник, которому удалось отбиться от нежеланной работы, получает опыт успешного сопротивления руководителю и, вероятно, будет продолжать оказывать сопротивление и совершенствовать методы про-

* Черной риторикой принято называть разнообразные манипулятивные приемы (в том числе такие, которые обычно считают неконструктивными или неэтичными), позволяющие всеми правдами и неправдами внушить оппоненту собственную точку зрения и одержать верх в споре или переговорах. Название впервые было предложено немецким бизнес-тренером Бредемайером Карстеном в книге «Черная риторика. Власть и магия слова», ставшей бестселлером. — *Прим. ред.*

тиводействия. Кроме того, об этом прецеденте рано или поздно станет известно его коллегам, что, очевидно, не улучшит исполнительскую дисциплину в подразделении.

Ошибка 3: «Кто везет, на том и возят»

Симптомы: руководитель, столкнувшись с сопротивлением или отсутствием позитивной реакции со стороны сотрудника, на которую он рассчитывал, отказывается от делегирования задачи этому сотруднику и обращается к другому подчиненному, который обладает «врожденной» лояльностью или по разным причинам опасается оказывать сопротивление. Кстати, наказание лояльных сотрудников избыточной загрузкой — довольно распространенный симптом. Иногда руководители открыто говорят мне: «А к кому же еще обращаться, если этот — ленивый, этот мне весь мозг вынесет, а вот тот мне скажет, что это не его работа... Конечно, я пойду к тому, в ком я уверен!»

Последствия: получается, что руководитель, выбирая самый легкий путь, потворствует тем, кто искусно сопротивляется, и наваливает работу на безропотных. Большинство сотрудников такого подразделения руководствуются простой логикой. Хочешь работать не покладая рук? Это легко устроить: веди себя конструктивно, работай качественно, и шеф завалит тебя работой по полной программе. Хочешь жить припеваючи? Освой несколько нехитрых приемов, научись корчить недовольное лицо, завали пару заданий и — всё, жизнь удалась! Кстати, иногда руководитель даже не пытается обращаться к «протестующим», а сразу делегирует задания «надежным» сотрудникам.

Способы профилактики сопротивления подчиненных

Вначале рассмотрим весьма распространенную рекомендацию, суть которой состоит в том, что нужно поручать сотрудникам интересную работу. Я не могу понять одного: а кому тогда поручать неинтересную? Я в бизнесе с 1988 года, консультирую собственников бизнеса и директоров компаний с 1993 года и за эти годы сталкивался с огромным количеством задач, которые были очень важными, но совершенно не интересными. Более того, я сталкивался с очень трудной и даже, не побоюсь такого определения, дерьмовой работой, которую, тем не менее, нужно было выполнять со всем прилежанием. И мне очень сложно представить человека, который отнесся бы к такой работе подобно мистеру Проперу из телевизионной рекламы — если помните, этот персонаж хвастается: «Я люблю делать то, что другим не по нраву» и моет пол одноименным средством, показывая, что его средство позволяет получать удовольствие даже от этой работы. Такие люди, несомненно, встречаются и в жизни, но крайне редко.

Кроме того, откуда вы, мой руководитель, можете знать, что мне, Александру, будет интересно делать, к примеру, во вторник в 12:30? Спросите меня? А вдруг мне вообще ничего не интересно, а хочется сидеть, пить какао и смотреть, как за окном идет дождь? Или мне интересно то, чего или сейчас, или вообще делать не нужно? А у вас есть задание, которое необходимо сделать? Трудно вам со мной будет, верно?

Некоторые бизнес-тренеры очень талантливо пересказывают историю про Тома Сойера, одного из главных персонажей романа Марка Твена «Приключения Тома Сойера», связанную с покраской забора. Вы наверняка

ее помните: порученную ему работу по покраске забора Том искусно перепоручил своим приятелям, да еще и провернул это дело так, что приятели заплатили ему за возможность покрасить забор всякими привлекательными для мальчишек того времени предметами, вроде дохлой крысы и стеклянного шарика. Эту историю часто приводят в качестве примера того, как при правильном подходе можно заинтересовать человека любым делом. Я неоднократно слышал ее на конференциях, и всегда в конце в зале раздавались одобрительный смех и аплодисменты. На мой взгляд, эта история не столько про формирование мотивации к работе, сколько про дружеское «разводилово». Не думаю, что такой подход к делегированию будет систематически мотивировать сотрудников на включение своего потенциала и ответную лояльность.

Мне же кажется, что одним из признаков профессионального подхода к управлению и правильно сформированной корпоративной культуры будет должное отношение к работе при условии понимания ее целесообразности и вне зависимости от желания ею заниматься. Если руководитель умеет профессионально управлять, в том числе и делегировать, сотрудник будет проявлять ответную лояльность, которую не следует путать с холопским заискиванием.

Поэтому для профилактики сопротивления делегированию я рекомендую вам выполнить оба домашних задания, предложенных в главе 2, а также придерживаться принципов, изложенных в главах 3 и 4 и не совершать ошибок, которые были разобраны в этих главах.

Кроме этого, я рекомендую, общаясь с подчиненными, выстраивать такую триаду принципов:

- 1. Не бойся сообщить о препятствиях.** Если сотрудник видит некие сложности, он обязан честно сообщить об этом руководителю и должен быть уверен в том, что это сообщение не вызовет у руководителя никакой негативной реакции, пусть даже в виде недовольного взгляда. Нехватка знаний или недостаток опыта не являются виной сотрудника, равно как и непонимание им задания.
- 2. Бойся умолчать о препятствиях.** Любая попытка скрыть проблему, которая может создать препятствия для выполнения задания, приравнивается ко лжи, что является проступком и наказывается. Если сотрудник сообщает вам о препятствии, это не значит, что он хочет переложить на вас свою работу. Вы как руководитель должны помочь ему найти решение или указать направление поисков.
- 3. Бойся создать препятствие.** Я понимаю под этим либо попытку создать проблему «на пустом месте» или раздуть ее, либо проявление деструктивного отношения к заданию, в том числе отказ мыслить здраво и «включать голову». Это я тоже рекомендую считать проступком и наказывать за такое поведение.

Приучайте подчиненных к открытому диалогу и недопустимости лжи*. Это может стать основой формирования должного поведения и позитивной корпоративной культуры, если вы будете последовательны, упорны, открыты и справедливы.

* Более подробно эта тема разобрана в моей книге «Как наказывать подчиненных: за что, для чего, каким образом». — *Прим. автора.*

Если сотрудникам известны ваши требования к ключевым аспектам их поведения на работе, у них будет возможность играть по понятным правилам, управляя своим поведением. И, конечно, вам нужно быть примером для сотрудников и своим поведением показывать, как нужно вести себя правильно. Кроме того, не забывайте хвалить подчиненных за правильные подходы к работе и пресекать неправильные.

Информация к размышлению

Считайте нормой отсутствие восторженных воплей, горящих глаз и дыма из ушей сотрудников в процессе делегирования. Не ждите от них энтузиазма, но требуйте конструктивного включения в работу и поощряйте его. Некоторое сопротивление со стороны сотрудников — тоже норма, вызванная размышлениями и необходимостью оценки ситуации. Научитесь определять повышенный уровень сопротивления «на ощупь», так же как в процессе приготовления яичницы вы однажды научились определять, что сковорода стала достаточно горячей. Если же вы почувствовали, что сопротивление превышает некий разумный уровень, не отступайте и не давите, а постарайтесь выяснить, какие из перечисленных в этой главе катализаторов спровоцировали сопротивление в данном случае. Определив их, проработайте возникшую проблему с сотрудником в режиме откровенного диалога.

Не пытайтесь произвести впечатление на сотрудника меткими цитатами вроде «Тот, кто хочет, ищет возможности, а тот, кто не хочет, ищет причины» в ответ на его откровенный рассказ о том, что сотрудник воспринимает как проблему. На такую цитату нечего возразить, но, если сотрудник умолк, это не означает, что вы замотивировали его на поиск решения, — скорее, как раз наоборот. Вообще заткнуть человека гораздо

легче, чем убедить, особенно если он — ваш подчиненный, но делать это следует весьма избирательно.

Кроме того, проведите аудит своих подходов к делегированию: может быть, вы допускаете какие-либо из ошибок, о которых говорилось в этой главе. Способы исправления этих ошибок вы найдете в рекомендациях к первому домашнему заданию в главе 2.

Что может помешать вам внедрить технологии, о которых рассказано в этой главе

- 1.** Если руководитель воспринимает открытые возражения сотрудника как сопротивление, он может быть излишне резким в разговоре с таким сотрудником. В результате конфронтация усиливается, и сопротивление сотрудника, если оно вообще было, переходит из открытой формы в скрытую, поэтому руководитель лишается возможности опереться на потенциал сотрудника и вынужден навязывать ему свою волю. Это неэффективно при управлении людьми, занимающимися интеллектуальным трудом.
- 2.** Высокая зависимость от сложившихся «хороших» отношений, которые подпитываются в том числе и вашей готовностью не замечать сопротивления. Ваши попытки исправить ситуацию приведут и к усилению сопротивления в разных его формах, и к попыткам сотрудника манипулировать вами.
- 3.** Избыточная персонализированность, удерживающая вас даже от попыток преодоления сопротивления. Причина в том, что, предполагая возможные негативные последствия, вы не знаете, как вам поступить, если сопротивление станет открытым или если сотрудник бросит вам вызов: не реагировать нельзя, как реагировать — непонятно.

4. Корпоративная культура, которая поощряет сотрудников напрямую обращаться к вышестоящим начальникам, минуя своего непосредственного руководителя. Если руководитель не уверен, что вышестоящее начальство поддержит его в намерении изменить свой подход к управлению, он будет опасаться негативной реакции начальства на возможные проявления недовольства его сотрудниками. В некоторых компаниях в ситуацию может вмешиваться и HR-директор, который под видом заботы о сотрудниках и об их лояльности на самом деле поощряет жалобщиков и «жертв». Как только кто-то из руководителей пытается прижать «сытых котов», мгновенно поднимается шумиха по поводу «жесткого несовременного подхода», и высшее руководство пугают тем, что «от нас сейчас все побегут, и мы заработаем плохую репутацию на рынке труда».
5. Неумение планировать и вытекающая отсюда невозможность выделить дополнительное время (которое вам обязательно понадобится), чтобы научиться правильно преодолевать сопротивление сотрудников и избегать ошибок, о которых говорилось выше.

Основные тезисы главы 5



1. Не рассчитывайте на то, что сотрудник будет радоваться сложному и ответственному заданию. Считайте такую реакцию приятной неожиданностью, нежели закономерностью. Более того, неподдельный энтузиазм может означать и то, что сотрудник просто неправильно оценил задание.
2. Сопротивление сотрудников может быть вызвано как тремя основными причинами, так и 14 основными катализаторами, равно как и комбинацией этих факторов.

3. Приучайте себя не следовать первой и естественной реакции на сопротивление сотрудника, так как реакция эта скорее всего будет неоптимальной.
4. Формируйте культуру откровенного диалога и одновременно наказывайте сотрудников за ложь, деструктивное поведение и попытки создания и раздувания проблем.
5. Станьте для своих сотрудников лучшим примером, демонстрируя им ту модель поведения, которую хотите у них сформировать. Начинайте требовать не с них, а с себя. Ваш пример необходим, хотя его может оказаться и недостаточно: кроме этого, вам придется вырабатывать в себе требовательность и добиваться от сотрудников соблюдения установленных вами правил.



6

«Обезьяний спецназ»: найти и обезвредить

*Опытный руководитель говорит начинающему коллеге:
— Мне кажется, что ты как-то неправильно
руководишь. У тебя вид измученный, а у твоих
подчиненных — очень довольный.
Правильнее бы — наоборот...*

Анекдот

В менеджменте существует выражение «пересадить обезьяну», то есть тем или иным способом, хоть таской, хоть лаской, вынудить другого человека выполнить работу за вас. Мы понимаем, что речь не идет о делегировании. Обезьян пересаживают, подбрасывают, подсаживают сотрудники и коллеги. Если речь идет о подчиненных, этот процесс также называют *обратным делегированием*.

Как именно возникла эта метафора, я не знаю, но встречал разные версии.

Уже упоминавшийся в главе 5 Кеннет Бланшар пишет, что автором идеи был американский консультант Билл Онкен, в 1974 году опубликовавший в журнале «Harvard Business Review» статью «Управление временем управления: кому достанется обезьяна?» А Питер Друкер в одной

из своих работ, название которой не отложилось в моей памяти, упоминал, что эта метафора — из лексикона японских менеджеров. Согласно третьей версии, метафора возникла из истории о том, как однажды на базаре один человек встретил друга, который попросил его пару минут подержать обезьяну. Но обезьяна начала шалить, требовать еды, и у нашего доброго человека возникла куча непредвиденных хлопот. В общем, существует такой вот метафорический диагноз описанной в начале главы ситуации, да и сама ситуация настолько распространена, что заслуживает нашего обсуждения. «Обезьяны» разнообразны, живучи и очень вредны для корпоративной культуры, поэтому их нужно выявлять и обезвреживать, как вражеский спецназ, проникший на вашу территорию.

Под «обезьяной» мы будем понимать именно неоправданное привлечение вас, руководителя, к частичному или полному выполнению задачи, которую может и должен выполнить ваш подчиненный. Однако обращение к вам сотрудника, вызванное нехваткой каких-либо ресурсов для выполнения задания, в том числе полномочий, можно только приветствовать, так как подобное содействие входит в ваши управленческие обязанности. Если вы принимаете «обезьяну», то, по сути, опять начинаете работать за подчиненного и поощряете иждивенчество. Допустим, вы, используя методики главы 2, научитесь правильно распределять задания и избавитесь от уже «прописавшейся» у вас чужой работы. Но она быстро к вам вернется, если ваши сотрудники умеют пересаживать «обезьян». Занимаясь не своим делом, вы лишаете себя возможности заниматься управлением, поэтому обречены выполнять навязанную и неоправданную сверхурочную работу, что приведет к переутомлению, профессиональному выгоранию, нарушению баланса между работой и личной жиз-

нию и целому ряду сопутствующих проблем. Их я касаться не буду, они достаточно понятны и описаны во множестве источников. Пытаясь выполнять управленческие обязанности вечером и будучи усталым, вы все равно не успеете сделать все, что следовало бы, а то, что успеете, не будет отличаться должным качеством. Да, я знаю: вы, конечно, будете стараться, но старание вовсе не делает вас всемогущим. Поэтому давайте разберемся с причинами пересаживания «обезьян» и научимся противодействовать этой весьма вредной практике.

Почему сотрудники могут быть заинтересованы в пересаживании вам своих «обезьян»

Прежде всего, такое поведение вызвано фундаментальной причиной чисто биологического свойства: любой человек подсознательно стремится оптимизировать затраты своей энергии для достижения результатов. Более того, результаты, ради которых нужно напрягаться, начинают казаться менее привлекательными. Такая модель поведения «защита» в нашем подсознании: как газ стремится заполнить весь доступный объем, так и человек ищет возможность снизить нагрузку. Эта потребность характерна для всех представителей *Homo sapiens sapiens*, но у некоторых ее компенсируют совесть и внутренняя ответственность. В случае же с работой заинтересованность в результатах бывает и не такой сильной.

Возможно, вы обращали внимание на то, что при выполнении упражнения для развития определенной мышцы организм старается подключить максимально возможное количество других мышц, чтобы тем самым снизить общие затраты энергии на выполнение упражне-

ния. Чтобы напрячь именно то, что требуется, вы должны постоянно себя контролировать. Интеллектуальная работа — тоже нагрузка. К примеру, режим «включения головы», иначе — осознанности, повышает энергопотребление мозга в три раза, и наша внутренняя «система безопасности» воспринимает это явление как нежелательное. Иначе говоря, если можно избежать нагрузки без особых последствий, то большинство людей будет стараться так и поступать. Поэтому я рекомендую воспринимать сам факт попыток пересаживания «обезьян» без удивления и негодования, а просто как явление природы.

Если можно не включать голову и не думать, то зачем нагружать себя любимого? Но я вовсе не предлагаю смириться с этим явлением и никак на него не реагировать. Просто я считаю, что отсутствие удивления и гнева поможет руководителю выбрать правильную реакцию. Мы, конечно, будем бороться с пересаживанием «обезьян» проактивно, путем тщательного отбора людей с высоким уровнем мотивации на результат, внутренней ответственностью и врожденной лояльностью. Проблема в том, что этот процесс, будучи безусловно правильным и полезным, может растянуться надолго, и сроки его завершения сложно спрогнозировать, а нам нужно получать результат от тех сотрудников, которые уже находятся в нашем подчинении. Поэтому научиться блокировать пересаживание «обезьян» я считаю весьма полезным управленческим навыком.

А теперь, приняв к сведению базовую причину, давайте рассмотрим возможные катализаторы этого явления. Потом, разобравшись с факторами, создающими питательную среду для пересаживания «обезьян», мы изучим методы противодействия.

4 катализатора пересаживания «обезьян», характерные для сотрудников

1. Роль «жертвы». При низком уровне внутренней ответственности сотрудник зачастую занимает позицию «жертвы», потому что ему гораздо проще жаловаться и сообщать руководителю о препятствиях, чем пытаться с ними справиться. Кроме того, таким людям свойственно перекладывать ответственность за ситуацию на внешние силы. К примеру, сотрудник, опоздавший на работу, объяснит свое опоздание «пробками» на дорогах, вместо того, чтобы сказать: «Я выехал слишком поздно и не учел дорожных пробок».

Возможно, в вашем окружении есть человек, которому при возникновении затруднений гораздо проще спросить вас, чем подумать и найти ответ самому. На открытых семинарах этот пример вызывает живой отклик. И я всегда спрашиваю: «А почему этому человеку проще поступить именно так?» Мой ответ такой: потому, что вы ему отвечаете. Иногда сотрудник, находящийся в окружении коллег, просто-напросто громко произносит вопрос вслух, не обращаясь ни к кому конкретно, и ему кто-то отвечает.

Как правило, «жертва» ничего не записывает, спрашивает одно и то же, а если вы заставите такого сотрудника что-то записать или даже запишете для него сами, эта запись будет утеряна им по неведомым причинам. Так часто ведут себя сотрудники с мотивацией на уклонение. Один из способов создать у босса своеобразный «якорь» — мол, к этому лучше не обращаться, — задолбать его вопросами или в процессе делегирования задания, или потом, в процессе его выполнения.

Мы должны отдавать себе отчет в том, что это одна

из форм сопротивления. Если сотрудник пытается допрашивать вас вопросами, на которые должен найти ответы самостоятельно, никто не мешает вам увеличить для него издержки подобного поведения.

2. Нежелание рисковать. Самостоятельное выполнение любого задания связано с риском не справиться с ним и заработать репутацию неудачника. Этого не хотят и те, кто стремится избегать неприятностей, и те, кто заинтересован в результате. Не удивляйтесь: сотрудники, настроенные на результат, зачастую очень болезненно переживают неудачи, так как они разрушают «образ победителя» и снижают самооценку. Пересаживание «обезьяны» позволяет такому сотруднику избавиться от рискованного задания и не чувствовать себя неудачником, ведь он просто передал задание боссу, и никакого конфуза не произошло.

3. Отсутствие уверенности в себе и своих силах. Да, таких людей много. Они склонны преувеличивать сложности и недооценивать собственные возможности. Это просто одна из черт характера человека. Если сотрудник с такой склонностью получает сложное и продолжительное задание, то постоянно будет изводить себя, а часто и окружающих, сомнениями и переживаниями. Я не особенно верю в волшебную силу тренингов личностного роста, поэтому рекомендую не поручать таким сотрудникам самостоятельных сложных заданий. Лучше подключить неуверенного в себе сотрудника к тому, кто лишен этого недостатка, так будет гораздо полезнее для всех. Меня всегда приводили в недоумение попытки руководителей вывернуть человека наизнанку вместо того, чтобы использовать его

сильные стороны. Да, конечно, мы должны развивать сотрудников, но стоит ли, например, учить собаку быстро забираться на дерево?

4. Отсутствие необходимых ресурсов. Если в процессе делегирования задания вы плохо проработали вопрос ресурсов, в том числе полномочий, то столкнетесь с одним из двух вариантов развития событий. Первый, на который очень надеются многие руководители, состоит в том, что сотрудник сам найдет все необходимые ресурсы и принесет вам результат. Второй, который я считаю гораздо более вероятным: подчиненный придет к вам с «обезьяной». Многие из нас знакомы с фразой «С ресурсами эту задачу любой выполнит, а вот ты выполни без ресурсов», но я отношу ее к категории «Барин куражится» и не считаю уместной. Вы наверняка помните, что одним из катализаторов сопротивления является привычка руководителя требовать от сотрудника выполнения задания своими силами без предоставления ему необходимых ресурсов («Крутись как хочешь, но по любому ответишь»), и именно при таком подходе мы будем сталкиваться с провалом задания по «непонятым» причинам. А это значит, что вам придется разгрести последствия, обихаживая «обезьяну», подsunутую подчиненным. Да, вы можете его наказать, а точнее — изругать, но «обезьяна» ведь все равно останется у вас, не так ли?

4 катализатора пересаживания «обезьян», характерные для руководителей

1. Необоснованная критика. Что бы ни сделал сотрудник и как бы хорошо он ни справился с задачей, руководитель стремится его за что-нибудь да упрекнуть. Разумеется, руководитель делает это с самыми благими намерениями: чтобы сотрудник не расслаблялся и постоянно стремился работать еще лучше. Но профессиональным тренерам прекрасно известно, что от спортсменов нужно не только требовать результатов, но и хвалить их за достижения, а также давать методики для развития. Увы, любители «критикующего» стиля не столько показывают сотруднику области улучшения результата и пути к ним, сколько докапываются до пустяков либо используют необоснованный сарказм. К примеру, вы выполнили задание в оговоренное время, а руководитель спрашивает вас: «А что, раньше никак нельзя было сделать, обязательно надо было сдать все в последний момент?» Вам наверняка будет неприятно, и в следующий раз вы вряд ли станете искать способы ускорить выполнение работы без ущерба для качества, верно? Зато руководитель будет чувствовать себя очень неплохо, за ваш счет самоутверждаясь в роли «требовательного» босса. Сотрудники очень быстро понимают, что упреков и подначек не избежать, даже если лезешь из кожи вон. Срабатывает нехитрая логика: проще подбросить руководителю «обезьяну» и получить свою порцию негатива, чем стараться и все равно ее получить, пусть и в ином виде.

2. Желание находиться в центре событий. Руководитель не знает, в чём заключаются его управленческие

обязанности, поэтому просто боится оказаться без дела. Отсюда — искренняя готовность включиться в решение любой задачи. Иногда такой руководитель получает удовольствие, возглавляя некий совместный, «артельный» труд. Если же никто ничего ему не подбирает, такой босс обычно начинает ходить по компании в поисках повода в чём-нибудь поучаствовать. Но подчиненные, понимая мотивацию шефа, стараются его развлекать, таская ему разнообразнейших «обезьян».

3. Желание подчеркнуть свое превосходство. Руководитель считает подчиненных либо слабыми неумышленными, либо хитрецами и поэтому не верит в возможность ответственного выполнения ими делегированных заданий с решением сопутствующих проблем. Полномочия таким сотрудникам, конечно, давать нельзя, и пусть лучше докладывают о каждом шаге. Отсюда же вытекает и негативное отношение такого руководителя к излишне самостоятельным, по его мнению, сотрудникам. Возможно, что в таких сотрудниках он видит угрозу своему служебному положению или авторитету. Сотрудники быстро понимают, каким образом можно заручиться покровительством такого начальника: зайти к нему посоветоваться или пожалуется на сложности, а если тебя и покритикуют, то исключительно по-доброму. В структуре процветает «крепостной театр», и ответственные сотрудники уходят из нее, так как не готовы играть предложенные им роли «туповатых холопов».

4. Неумение говорить «Нет». Неправильно понимая свои управленческие обязанности, руководитель считает себя обязанным помогать сотрудникам, подклю-

чатся к их работе и всячески содействовать им. Кроме того, участие в неуместно детальной проработке задания для сотрудника становится для руководителя поводом не напрягаться при выполнении более сложных управленческих обязанностей, о которых он имеет весьма расплывчатое представление. Возможно также, что ему неловко отказывать сотрудникам или он боится обидеть их лишним вопросом. Так или иначе, но к нему «не зарастает народная тропа» «несчастных», которые не смогли (хотя, скорее всего, и не пытались) справиться с рабочими сложностями: действительно, зачем напрягаться, если можно не напрягаться?

Как облегчить распознавание «обезьян»

Вы, наверное, заметили, что некоторые личностные качества руководителя, непонимание им сути управленческой работы и надежда на какую-нибудь модную технологию управления, которая, как универсальное средство, избавит его от любых проблем, создают трудности и при первоначальном распределении работ перед делегированием, и уже в процессе обсуждения заданий с подчиненным.

Мы, руководители, можем смело отнести на свой счет и те катализаторы, которые характерны для сотрудников. Да, они запускают у сотрудников модели неправильного поведения, но только потому, что мы неверно выполняем свои управленческие обязанности.

«Что же делать, если все именно так, как вы описываете?» — спрашивают меня руководители.

Я отвечаю вопросом на вопрос: «А что вы обычно делаете, когда сталкиваетесь с “обезьяной”?»

«А что я могу сделать? Ругаю сотрудников, конечно!»

«А у кого в итоге остается “обезьяна”?»

И тут мне начинают рассказывать страшные истории: мол, иначе было никак нельзя, срыв задания привел бы к страшным последствиям, сотрудник обиделся бы или уволился, — короче говоря, проблема вроде бы есть, но в тех обстоятельствах можно было действовать только так и никак иначе. В общем, руководителю приходится работать, взяв на вооружение девиз воздушно-десантных войск России: «Никто, кроме нас!»

Я же считаю, что упоминая руководителями ругань — не что иное, как часть сделки, а необходимость ее выслушивать — плата сотрудника за возможность пересадить свою «обезьяну» на плечи руководителю. И сотрудник охотно идет на это, понимая, что ничего, кроме привычной «ругани», ему не грозит, что босс никуда не денется и в конечном итоге как миленький сам сделает всю работу. Поэтому я и спрашиваю руководителей, у кого же в итоге осталась «обезьяна».

Будем двигаться дальше. Для того, чтобы было легче опознавать «обезьян», я выделяю следующие их типы.

- ▶ **Черная «обезьяна»:** задание, к выполнению которого сотрудник по каким-то причинам вообще не приступал, и ввиду срочности руководителю приходится полностью выполнять это задание самому. Встречается не так часто, но случается.
- ▶ **Розовая «обезьяна»:** задание, которое сотрудник выполнил, но не так, как следовало. Речь идет не о перфекционизме, а об отклонениях от нормы, которых не должно быть: например, на договоре не поставлен номер, или его текст плохо отредактирован, или еще какая-нибудь «мелочь». Руководителю бывает проще исправить такие мелочи самому или закрыть на это глаза,

списывая все на «человеческий фактор». Обратите внимание: речь идет о параметрах работы, которые нужно и можно соблюдать. Но в таких случаях руководитель либо пренебрегает нормой и принимает результат в том виде, в котором он был передан сотрудником, либо доводит его до нормы, делая то, что должен был сделать сотрудник. Тем самым руководитель либо работает за подчиненных (или, если вам так больше нравится, дорабатывает), либо снисходительно относится к попыткам сотрудников снизить требования к результату. Такой подход может показаться вам излишне строгим, но я считаю, что нельзя быть снисходительным к тому, что сотрудник мог сделать и не сделал. Можно быть терпимым к разовой оплошности, но нельзя быть терпимым к систематическому небрежному отношению к работе.

Розовые «обезьяны» встречаются в практике работы топ-менеджеров ничуть не реже, чем у руководителей среднего и низшего звена; исходные причины ровно такие же, просто они не всегда столь очевидны и приводят к куда большим потерям для компании. Помните, что газ заполняет весь доступный объем? Если вы оставляете место для небрежности, она будет постоянно прогрессировать. Сотрудники с внешней ответственностью, которые встречаются на любых уровнях корпоративной иерархии, всегда ищут и тестируют возможности для расслабления — вы сталкиваетесь с этим, когда слышите различные отговорки вроде «Ой, да, я и не заметил», которые иногда произносят с оттенком легкого недовольства: мол, подумаешь, ерунда какая, чего прикопался...

- **Синяя «обезьяна»:** вопрос или проблема, с которой сотрудник обращается к руководителю и для которых он сам должен был найти ответ или решение. При этом сотрудник может изображать различные степени усталости или растерянности, а иногда и нагнетать обстановку, указывая на возможные серьезные последствия, например: «Ой, тут надо срочно, а то уже два раза клиент интересовался!»
- **Степень «лохматости»:** чем больше «лохматость», тем серьезнее последствия «обезьяны». Это еще один параметр, который я использую для оценки величины проблемы, возникшей в связи с успешной или безуспешной попыткой пересадить «обезьяну». К примеру, вам нужно внимательно вычитывать договор, который вам направил финансист или юрист, или вашим сотрудникам приходится постоянно перепроверять работу неаккуратных коллег из смежного департамента. Должно ли так быть? Нет! Насколько это страшно? Я считаю, что такие ситуации нарушают точность работы системы корпоративного управления и разъедают корпоративную культуру — безобразие становится нормой.

Честно признаюсь, что эти цвета я много лет назад выбрал произвольно и не вкладывал в них никакого скрытого смысла. Можете выбрать любые другие, равно как и расширить типизацию. Меня в свое время учили: внедрение технологии начинается с введения терминологии. Мы должны научиться сами и научить сотрудников распознавать «обезьян» в потоке рабочих вопросов. Такая типизация позволяет не только опознать «обезьяну», но и охарактеризовать ситуацию, к примеру: «А почему ты мне свою синюю «обезьяну» притащил?» Очень правиль-

но формировать негативное отношение к практике пересаживания «обезьян» на всех уровнях, для чего необходимо, чтобы в практику внутрикорпоративного общения вошли нужные вам рабочие определения.

Культура ответственности: как научить сотрудников приходить с решением, а не с проблемой

Изучив главу 5, вы уже понимаете, что часть вопросов мы решим с использованием триады принципов: не бойся сообщить о препятствии, бойся умолчать о препятствии, бойся создать препятствие.

Будьте бдительны! Черные «обезьяны» встречаются редко и легко распознаются. Розовые же и синие «обезьяны», увы, очень часто являются нормой отношения к делу и даже неотъемлемой частью корпоративной культуры. Их пересаживают незаметно, и мы не замечаем подвоха. Сотрудник *просто спросил...* Он спросил о том, чего не мог знать и не мог найти, или же ему просто так проще? Нужно постоянно быть настороже, не позволяя себе снисходительности к «мелочам» и постоянно оценивая правомерность обращения к вам за содействием. Возможно, вас не обрадует такая идея, но другого выхода я не вижу.

Берите пример с великого российского полководца Александра Васильевича Суворова. В книгах с его жизнеописанием я встречал историю про нетерпимость к «немогузнайкам». Насколько я понимаю, в то время считалось хорошим тоном при обращении старшего по званию рявкать в ответ: «Не могу знать, ваше высокоблагородие!» Так вот, Суворов считал, что русский солдат не имеет права быть «немогузнайкой», а обязан хоть что-нибудь, но придумать в ответ на заданный ему вопрос.

Как там оно было на самом деле, я не знаю, но идея мне нравится.

Как использовать это в управленческой практике? Я считаю, что ответ «Не знаю» уместен только в том случае, если ситуация очевидно выходит за пределы профессиональной компетенции сотрудника. В таком случае было бы лучше, чтобы сотрудник, в отличие от суворовского солдата, не демонстрировал находчивость, а честно признался. В остальных же случаях ответ «Не знаю» и близкие к нему по смыслу я рекомендую воспринимать как «Отстань от меня, мне лень думать».

Прежде чем подключаться к решению, лучше проверить: сделал ли сотрудник все, что мог, исчерпал ли свои ресурсы, напрягся ли, действительно ли *уперся*? Помогать нужно тем, кто нуждается в помощи, а не тем, кто просит о ней. Сотрудника нельзя заставлять работать в режиме постоянного подвига, требуя от него невозможного. Но то, что он может сделать, он сделать должен — по собственному желанию или следуя потребности, сформированной у него руководителем.

В главе 5 мы обсуждали пример, в котором руководитель, узнав от своего сотрудника, что коллеги из соседнего отдела не доводят свою работу до конца, что за ними приходится подчищать, а предпринятые сотрудником попытки призвать коллег к порядку ни к чему не привели, должен был связаться с руководителем этого отдела и попросить его обратить внимание на качество работы своих подчиненных. Теперь давайте усложним эту ситуацию.

Итак, сотрудник говорит о том, что его разговор с коллегами из соседнего отдела никак не повлиял на качество их работы. Казалось бы, руководителю нужно подключаться к решению этой проблемы, так как не дело, чтобы сотрудники нашего отдела вычищали недоработки смеж-

ников. Давайте задумаемся: а сделал ли этот сотрудник все, что мог? А действительно ли он говорил с коллегами из соседнего отдела? Ведь может быть и так, что сотрудник не захотел портить отношения с коллегами и предпочел подсадить вам «обезьяну». Ведь круговая порука, а точнее — взаимное попустительство — вовсе не миф. И вообще, зачем портить отношения из-за такой ерунды, как интересы дела?

Ладно, допустим, что говорил. Но в каком ключе? Насколько серьезно? Просто говорил или пытался добиться своего? А если пытался, то подкрепил ли свои претензии конкретными фактами? Одно дело — сказать: «Слушай, Саша, вы там постарайтесь аккуратнее, ладно?» и совсем другое — «Слушай, Саша, на этой неделе в присланной мне работе были вот такие и такие отклонения, пожалуйста, возьми на заметку, как-то не хочется за тебя работать». Или же можно направить коллегам сообщение по электронной почте или в корпоративном чате, с датами и цифрами. Может быть, тогда нужный эффект был бы более вероятен?

Если сотрудник сделал все, что мог (не проявляя при этом ненужного героизма, на который никогда не следует рассчитывать), то к решению проблемы должен подключиться его руководитель. А если очевидно, что сотрудник не сделал все возможное? Значит, он притащил своему руководителю «обезьяну».

Мы неосознанно выбираем между ролями лоха, который доверяет всем и во всем, и зануды, который обычно задает несколько вопросов для лучшего понимания ситуации. Я, конечно, рекомендую в данной ситуации выбирать роль зануды, которая более полезна для дела. Такой подход редко позволяет руководителю снискать симпатию и любовь сотрудников, но всегда формирует у них от-

ветственность и уважение. Просто решите для себя, что нужнее вам лично и какое отношение к вам со стороны подчиненных полезнее для дела. Конечно, и занудство должно иметь разумные пределы, иначе оно превратится в придирчивость и мелочность. Мы задаем вопросы не для того, чтобы обвинить сотрудника в недостаточности усилий или «наскипидарить» его для повышения тонуса, а чтобы понять, что произошло на самом деле и оценить, предпринял ли сотрудник все возможное.

А как быть, если сотрудник пользуется заслуженной репутацией безукоризненного исполнителя, и у вас есть все основания верить тому, что если уж он «поговорил», то нажал на кого следует должным образом и в рамках разумного? В таком случае, помня о ситуационном подходе, можно ни о чём не расспрашивать, а сразу подключиться к решению проблемы. Но вопросы руководителя — признак внимания к самому сотруднику и его подходам, что усиливает мотивацию. Поэтому не пренебрегайте вопросами и учитесь задавать их мягко и доброжелательно — в случае необходимости интонацию всегда можно откорректировать по ходу дела. Не стоит изначально придирчиво расспрашивать сотрудника, напустив на себя всевидяще-недоверчивый вид: подчиненные очень быстро распознают притворство.

Откажитесь от «коридорного менеджмента»! Приличные люди этим в публичных местах не занимаются. Не нужно делегировать, контролировать, принимать информацию и отвечать на вопросы во время случайных встреч в офисе. Во-первых, несмотря на кажущееся ускорение процессов, такая практика резко усиливает хаотичность управления и снижает его точность. Образно говоря, попытка ускорить отдельные события может на самом деле снизить общую скорость поступательного движения

и изменить его направление, и в результате работа в целом будет продвигаться медленнее, а ее качество снизится. Во-вторых, основная проблема в том, что «обезьян» чаще всего пересаживают именно при скоротечном случайном контакте, который, впрочем, может быть вовсе не случайным: сотрудник специально ловит момент, когда вы не расположены к длинному разговору и расспросам или когда вы, встретив его, задаете ему свой вопрос или формулируете поручение, а он, прощаясь с вами, вбрасывает вам новую тему для размышлений, над которой вы в этот момент думать не готовы и поэтому просто отвечаете: «Да, хорошо...» Может быть, вы и не обещали ничего конкретного, а он и не уточнял, но «обезьяна» уже у вас. Когда в дальнейшем вы обратитесь к этому сотруднику с вопросом о статусе выполнения задания, он с полным правом ответит: «Так я же говорил вам о том, что возникло новое обстоятельство, и теперь жду вашей реакции». Не исключено, что сотрудник начнет контролировать, как вы обращаетесь с его «обезьяной» — например, вы получите от него электронное письмо примерно такого содержания: «Вчера я вам сообщил, что ситуация складывается так-то и так-то; можно ли узнать, когда вы решите этот вопрос?»

Как вам такая перспектива? Не нравится? Помните о необходимости «коридорной контрацепции» и избегайте случайных контактов вне вашего рабочего графика, если этого не требует очевидный (!) форс-мажор. Все деловые взаимодействия профессиональный руководитель осуществляет на специально организованных встречах. Если же вам хочется пообщаться с подчиненными, у вас есть на это время и такое общение не нарушит графика их работы, всегда можно найти темы для разговора за пределами рабочих вопросов.

Кстати, одно из правил, которое я ввожу, начиная любой консалтинговый проект, таково: я не обсуждаю рабочие вопросы на случайных встречах, но в случае необходимости готов выделить время для встречи в своем графике. Заявки на такие встречи я принимаю по электронной почте или через корпоративную ERP-систему. Действительно срочные встречи могу согласовать по телефону.

Не забывайте, что в основе всех ваших действий должны лежать рациональные соображения и интересы дела! Разъясняйте подчиненным свои принципы, чтобы они не воспринимали ваши требования как придирки и капризы. Чем лучше сотрудники будут понимать ваши установки, тем выше вероятность того, что они начнут вести себя правильно. Ваши подходы не обязательно должны им нравиться, но вы должны обосновывать необходимость таких подходов интересами дела. Обучайте сотрудников профессиональным методам работы, в частности, планированию. Кроме того, есть еще и технологии ведения переговоров, которые полезны не только менеджерам по продажам, но и всем, кому необходимо общаться в устном формате. Если сотрудник владеет такими технологиями, ему будет намного легче решать вопросы с коллегами на своем уровне, не пересаживая вам «обезьян». В противном же случае вы просто помещаете сотрудников «между молотом и наковальней»: куда им деваться, если они знают о вашем негативном отношении к «обезьянам», но не умеют договариваться с коллегами?

В дополнение я предлагаю вам полезный, как показала многолетняя практика, вопросник и рекомендую внедрить его в виде регламента.

Вопросы, на которые должен ответить себе сотрудник, прежде чем обратиться к руководителю с проблемой

1. В чем заключается проблема? Несмотря на очевидную полезность точной формулировки проблемы перед обращением за содействием к руководителю, да и к любому другому человеку, сотрудники зачастую приносят руководителю информацию, которую правильнее было бы назвать потоком сознания. Там и эмоции, и впечатления, и призывы к действию, и много чего еще. Я считаю, что, коль скоро мы управляем людьми дееспособными и совершеннолетними, то вправе требовать от них четкого изложения своих мыслей. Исключением можно считать встречу с инопланетянами, морским змеем и подобными им неожиданными и важными явлениями. Здесь вам поможет известное выражение: проблема — это плохо сформулированная задача.

2. Какие последствия могут возникнуть? Связь между самой проблемой и ее последствиями далеко не всегда очевидна, поэтому сотрудник, сформулировав саму проблему, должен описать ее возможные последствия. Он должен быть готов обосновать свою точку зрения; даже если обоснование будет построено не на фактах, а на предположениях, это все равно лучше, чем ничего. Если последствий несколько, сотрудник должен расположить их в порядке убывания значимости, обосновав такой порядок. Да, это будет его субъективная точка зрения; возможно, вы увидите ситуацию по-другому, но на то вы и руководитель.

3. Каким требованиям должно удовлетворять решение проблемы и какие ограничения на него накладываются? Любую задачу или проблему придется решать в определенных рамках; это могут быть бюджетные ограничения, сроки или дефицит человеческих ресурсов. Вот пример формулировки ограничений: «Этот вопрос лучше решить до 15 марта, не подключая Александра Семёновича, по таким-то причинам». Если критериев или ограничений несколько, то и на этот раз подчиненный обязан проранжировать их по степени значимости и обосновать свою точку зрения. У вас, разумеется, есть право на собственное видение ситуации, отличающееся от точки зрения сотрудника и (или) более широкое.

4. Какие существуют варианты решения? Желательно, чтобы сотрудник не ограничился одним вариантом, особенно в сложных ситуациях. Зачастую сотрудники приходят к руководителю с первым же решением, которое пришло им в голову, не утруждая себя поиском альтернатив. Правильный подход таков: нашли решение? Отлично. Записали его и думаем дальше. По умолчанию все поиски решения и анализ вариантов должны выполняться с учетом оптимального срока обращения к руководителю, ведь на обсуждение решения и его реализацию тоже нужно определенное время. Предупредите сотрудников, что все предложенные решения должны удовлетворять требованиям и ограничениям, сформулированным на предыдущем шаге, иначе вам могут предложить три решения, одно из которых — первое, которое пришло на ум, а два других — вымученные в поисках альтернатив. В процессе обсуждения этого регламента сразу приведите сотрудникам такой пример под предлогом рассказа «А знаете, как бывает в некото-

рых компаниях...» Такой рассказ пресечет возможные попытки поступить неправильно, ведь нам же выгоднее учить сотрудников, а не наказывать их, верно? Поэтому полезно предупредить сотрудников о том, что такая «шутка» вам уже знакома, поэтому вы ее не оцените. Не нужно прикидываться дурачком. Не смог найти больше одного решения? Не страшно, объясни, как рассуждал.

5. Какое решение вы считаете наилучшим? Если сотрудник приносит несколько решений, он должен объяснить, какое из них предлагает реализовать.

6. Чем вы можете аргументировать свой выбор?

Сотрудник должен аргументированно объяснить выбранное решение. Я считаю это важным, ибо нам нужно не гадание на кофейной гуще, а глубокий анализ вариантов. Исключение можно и нужно сделать для сотрудника с великолепной интуицией, которая прежде неоднократно была проверена на практике. Для всех остальных аргументация строго обязательна. Вот пример из моей практики. Директор направления предлагает решение, я прошу его аргументировать, а он меня спрашивает: «А это решение — правильное?» Даже если я знаю, правильное оно или нет, я всегда отвечаю: «Расскажите, как именно вы рассуждали, тогда и посмотрим». Даже если сотрудник предложил неправильное решение, но вы понимаете его логику, тогда вместо того, чтобы подсказывать ему другое решение, вы можете скорректировать его картину мира, что-то убрав или, наоборот, добавив. Если же вы сразу меняете или поправляете решение, не корректируя алгоритм действий сотрудника, тот не получает обратной связи и ничему не учится.

Почему не стоит превращать предложенные правила в догму? Может случиться, что подчиненный не найдет ответов на все вопросы, но он должен объяснить вам, почему не смог их найти, где искал и так далее, и не должен уклоняться от такого разговора из страха, что вы посчитаете его виновным.

На открытых семинарах в процессе обсуждения этого регламента часто звучит одна и та же реплика: «Так если сотрудник ответит на все эти вопросы, то он ко мне и не обратится». Я всегда отвечаю одинаково: «Какой ужас... Значит, вы вырастили прекрасного сотрудника. Он оценил ситуацию, проверил свои полномочия и убедился в том, что вы ему не нужны, он сам может все решить».

Конечно, такая реплика вызвана плохим пониманием принципов правильного взаимодействия и роли руководителя. Но бывает и другая реакция: «Ну, если я так начну спрашивать, то сотрудники вообще перестанут меня информировать». На это возражение тоже есть ответ: во-первых, у руководителя есть такая компетенция, как контроль; во-вторых, он должен быть нетерпимым к попыткам сотрудников скрыть проблему. Всё это вместе взятое и обеспечит нам должный эффект: не приходи с проблемой («обезьяной»), приноси решение!

Большое значение имеет и выбор правильного момента для обращения к руководителю за помощью: сотрудник должен постараться решить вопрос сам, предприняв все необходимое, и при этом верно оценивать время, которое может понадобиться руководителю для принятия решения и устранения проблемы. У руководителя нет волшебной палочки, чтобы всё решать мгновенно по первому требованию. Вам не нужна бессмысленная, пусть и героическая битва добра со злом. Подчиненный, решая проблему на своем уровне, должен правильно оценивать

динамику развития событий и свои возможности, чтобы при возникновении угрозы интересам дела не демонстрировать бурную деятельность, а своевременно подключать руководителя. Вот пример из практики работы. На заседании совета директоров исполнители докладывают о срыве сроков, а в оправдание говорят: «А мы уже месяц бьемся с разработчиками...» Я спрашиваю: «В какой момент вы поняли, что ваша битва угрожает сорвать сроки выполнения задания?» Умение правильно определить момент обращения за помощью я считаю одним из минимальных требований к должностному соответствию.

Что делать, если вам пытаются пересадить «обезьяну»

Этот вопрос несколько сложнее, чем может показаться на первый взгляд. Руководитель часто совершает ошибку, выбирая одну из следующих двух реакций.

1. Возмущение. Обнаружив попытку пересадить ему «обезьяну», руководитель отказывается принять обезьяну и отправляет подчиненного решать задачу, зачастую напутствуя его какой-нибудь подходящей цитатой или выражением. Рекомендую учесть, что подчиненные довольно ловко выбирают момент для того, чтобы вернуть вам свою работу. Возмущенный отказ руководителя принять «обезьяну» приводит к неприятным для компании последствиям, но мы должны понимать, что нельзя воспитывать подчиненных, выстраивать с ними отношения или развивать их, нанося незапланированный ущерб компании.

2. Толерантность. Обнаружив попытку пересадить ему «обезьяну» и понимая последствия отказа от приема

«обезьяны», руководитель подключается к решению проблемы, но впоследствии ничего не предпринимает для предотвращения повторения этой ситуации, сначала не желая портить настроение сотруднику («Он же старался!»), а потом из-за нежелания ворошить прошлое («Чего теперь об этом вспоминать!»)

Правильный подход к блокированию и профилактике попыток пересаживания «обезьян»

Оценка последствий. Если можно отказаться принимать «обезьяну» без ущерба для дела, то откажитесь и объясните сотруднику, почему вы считаете, что ему будет более уместно продолжить работу над заданием, чем вам. Как правило, это лучше всего сделать путем совместной проработки тех действий, которые сотрудник не выполнил вообще или выполнил неправильно.

Детализация и контроль. Недостаточно просто обсудить действия, которые теперь должен предпринять сотрудник, нужно поручить сотруднику выполнить их детальную декомпозицию и прошивку в календарь, установить сроки выполнения каждого действия, и по возможности контролировать их выполнение. Все это необходимо для того, чтобы сотрудник не начал «сливать» такое поручение, дабы показать вам, что все ваши потуги оказались напрасными, и на результат уже никак нельзя было повлиять. Таким образом сотрудник может попытаться отвести от себя возможные обвинения или попросту банально отомстить вам за неудачную попытку пересаживания «обезьяны». Вышеуказанный набор действий помещает ему выбрать такой путь и замотивирует на должное включение в работу. Никким образом нельзя подавать

эти действия как наказание за попытку пересадить вам «обезьяну», они должны выглядеть как обычные рабочие процедуры, необходимые в связи с важностью задания. Спустя некоторое время, через 3–5 дней после успешного выполнения задания, проведите с сотрудником анализ правомерности обращения к вам в тот момент, но, опять же, не в качестве наказания, а с целью прояснения мотивов сотрудника и чтобы показать ему, что вы намерены внимательно разбирать подобные ситуации и не оставите их без внимания. Все это станет для сотрудника хорошим и совершенно безобидным уроком, направленным на профилактику новых попыток пересаживания «обезьян». Не факт, что он сработает с первого раза, но если не сработает с третьего, оцените рентабельность управления этим сотрудником и задумайтесь о целесообразности продолжения его работы в вашей компании.

А если оценка последствий отказа от «обезьяны» показывает, что «обезьяну» нужно брать? Так бывает, и мы уже знаем, почему. Подключаемся к выполнению задания, доводим сами или помогаем сотруднику довести задание до нужного результата и в течение 3–5 дней после завершения задания проводим встречу по сценарию, описанному выше. Такие разговоры я называю беседами о добре и зле*. Мы выявляем мотивы действий сотрудника и объясняем ему, с чем мы не согласны и какой алгоритм действий предлагаем взамен. Проводить такие беседы больше трех раз я не рекомендую; если они не помогают, оцените рентабельность управления таким сотрудником и ставьте вопрос о целесообразности продолжения его работы в компании.

Для облегчения противодействия пересаживанию

* Подробно о технологии таких бесед я рассказываю в книге «Как наказывать подчиненных: за что, для чего, каким образом». — *Прим. автора.*

«обезьян» я предлагаю вам типизацию возможных «поставщиков “обезьян”». Возможно, она будет вам полезна для лучшего понимания действий ваших сотрудников.

Типизация возможных поставщиков «обезьян»

- ▶ **«Страдалец».** Такой сотрудник буквально раздавлен непосильной ношей. Когда вы смотрите на него, у вас возникает стойкое чувство вины за то, что вы обременили этого несчастного столь тяжелой работой. Кроме того, создается впечатление, что этот сотрудник находится в состоянии войны с окружающим миром: электронные письма до него не доходят, коллеги отказывают в помощи, выбранные им же самим подрядчики строят сотруднику чудовищные козни и злонамеренно подставляют его на каждом шагу, но других найти невозможно.
- ▶ **«Хитрец».** Этот сотрудник очень искусно манипулирует вами, всячески превознося ваш опыт и высочайший профессионализм, которые и побудили его обратиться к вам за помощью — не от собственного бессилия, нет, а исключительно ради интересов дела. Он умеет все обставить так, что вы всегда будете чувствовать себя уважаемым человеком, который добровольно соединяет свой огромный потенциал с потенциалом другого, не менее достойного человека. Правда, в итоге получается, что не столько он работает на вас, сколько вы на него.
- ▶ **«Искатель сложностей».** Сотрудник умудряется донельзя усложнить любую проблему, и в итоге вы вынуждены включаться в ее решение, а чаще просто отстранять этого сотрудника, иначе проблемы будут множиться, а их сложность — расти.

► **«Философ».** Таким определением я вовсе не хочу дискредитировать науку философию, поэтому прошу воспринимать его как метафору, — возможно, не совсем удачную. Такой сотрудник обладает фантастической способностью поднимать любой вопрос до абстрактного уровня. При обсуждении сложного, но вполне конкретного задания он неожиданно может, например, спросить: «А как же быть с тем, что у нас нет миссии?» Действительно, таковая отсутствует, но до сих пор это никому не мешало... Он может «уйти в астрал» даже после того, как вы детально проработали с ним делегированное ему задание, и в один не совсем прекрасный день вы обнаружите, что в мыслях он унесся далеко за пределы нашего мира, и от него не следует ожидать какой-либо практической пользы ни сегодня, ни в отдаленном будущем.

Рекомендую вам определить не только то, к какому из вышеперечисленных типажей относится сотрудник, практикующий пересаживание «обезьян», но и его излюбленные приемы такого пересаживания, равно как и стандартные ситуации, в которых это происходит. Уверяю вас, что правильное понимание этих приемов обеспечит вам и проактивную готовность к пересаживанию «обезьян», и более техничную нейтрализацию попыток сделать это.

Предоставлять ли больше полномочий тем, кто всегда приходит с правильными решениями?

Предположим, ваш сотрудник Александр всегда приносит вам блестящие ответы на все 6 изложенных выше вопросов, а вам остается только утверждать выбранные им решения. Может быть, стоит расширить его полномочия, и пускай он все решает сам, зачем же ему к вам бегать?

В главе 4 мы уже обсуждали показания к расширению полномочий, и, если Александр удовлетворяет перечисленным там условиям, то, конечно, расширяйте — и в добрый путь, согласно предложенной методике.

А если не удовлетворяет? Мне кажется, что утверждать отлично проработанные решения подчиненного — далеко не самая большая управленческая проблема. Кроме того, не забывайте: выслушивая рассказ подчиненного о том, как он анализировал проблему и искал решение, вы мотивируете его и даете ему повод заслужить вашу похвалу. Стоит ли лишать Александра такого блага? Не думаю.

Что может помешать вам внедрить технологии, о которых рассказано в этой главе

1. Неосознанное стремление заниматься производством результата как прекрасный повод уклониться от выполнения своих управленческих обязанностей.
2. Неправильное понимание сути истинного содействия подчиненным и вытекающая отсюда готовность опекать «жертв» и манипуляторов.
3. Неготовность отказывать сотруднику в ответ на просьбу о помощи, страх прослыть «плохим парнем» или быть обвиненным в жестком, «несовременном» стиле руководства.
4. Боязнь сорвать задание, что может произойти в случае вашего отказа принять и обиходить «обезьяну».
5. Стремление конкурировать с подчиненными в профессионализме и восприятие «обезьян» как прекрасной возможности выступить перед сотрудниками в стиле «Папа может, папа может все что угодно!»



Основные тезисы главы 6

1. Пересаживанием «обезьяны» мы называем ситуацию, когда сотрудник вынуждает своего руководителя подключиться к выполнению задания, хотя может и должен справиться с ним самостоятельно.
2. Если руководитель принимает от сотрудников «обезьян», он лишает себя возможности заниматься управлением и развращает сотрудников попустительством, что, очевидно, вредит интересам дела.
3. Желание сотрудника пересадить «обезьяну» вызвано фундаментальной биологической причиной и усугубляется целым рядом катализаторов — обстоятельств и личных особенностей сотрудника и руководителя, провоцирующих пересаживание «обезьян».
4. Руководителю важно научиться распознавать сам факт попытки пересадить ему «обезьяну». Для этого он должен всегда быть настороже, не стесняться задавать сотрудникам вопросы и уметь типизировать сотрудников по их подходам к работе, чтобы вовремя замечать неправомерные действия.
5. Руководитель может и должен проводить профилактику новых попыток пересаживания «обезьян», в том числе путем внедрения принципа «Не приходи с проблемой, приходи с решением» и соответствующего обязательного регламента.
6. Важно понимать, что диагностировав попытку пересаживания «обезьяны», не всегда правильно будет вернуть ее подчиненному — нужно учитывать в том числе и вероятный ущерб, который нанесет компании такой поступок. Тем не менее, впоследствии надо обязательно провести с подчиненным беседу «о добре и зле».

7

Как и зачем готовиться к делегированию задания

Нам бы схемку аль чертеж — мы б затеяли вертеж

Леонид Филатов. Сказ про Федота-стрельца,
удалого молодца

Действительно, зачем нужно готовиться к делегированию? Мы с вами оговаривали, что будем обсуждать подходы к делегированию *сложных, интеллектуальных и продолжительных заданий*. Я уверен: подготовка позволит правильно сформировать управляющий импульс, что, очевидно, повысит точность выполнения заданий. Если же вы хотите, например, делегировать мне приобретение двух коробок канцелярских скрепок, то подготовка необязательна.

Альтернативой подготовке к делегированию можно считать подход, который уже известный нам Кеннет Бланшар метко назвал *чайка-менеджментом* (англ. *seagull management*). Суть подхода заключается в следующем: руководитель-чайка внезапно налетает на подчиненного, «опорожняется» на него новым поручением, и, пока сотрудник пытается разобраться в происходящем, улетает в сторону горизонта, пропадая как из зоны видимости, так

и из зоны досягаемости каналов связи. «Опорожняться» на сотрудника можно при случайной встрече в офисе, по телефону, в электронной почте и ERP-системе, а также через любой мессенджер.

В главе 6 я рекомендовал «коридорную контрацепцию», в том числе для защиты от пересаживания «обезьян», но упоминал и о том, что при случайных встречах не нужно делегировать или контролировать — это и есть чайка-менеджмент. Почему руководители практикуют такой подход, даже не зная его названия? Не думаю, что они хотят целенаправленно создать подчиненным сложности. Руководители, как это обычно бывает, движимы самыми благими намерениями, но легче от этого не становится: достойные сотрудники сталкиваются с избыточными сложностями при выполнении не столько делегированных, сколько вброшенных заданий, и от этого страдают интересы дела.

Предпосылки чайка-менеджмента

- **Надежда на ускорение процесса.** Руководителю кажется, что чем быстрее делегировать задание, тем быстрее оно будет выполнено. На самом деле все происходит наоборот, так как поспешное делегирование сложного задания не предполагает ни правильного выбора формата предоставления или проработки информации, ни оптимальной формы обсуждения, ни внятного формулирования и согласования полномочий. Разве в такой ситуации можно рассчитывать на быстрое и — внимание! — правильное выполнение задания? Конечно, при возникновении форс-мажора использование такого метода вполне уместно. Получив тревожный сигнал, вы останавливаете идущего на-

встречу Александра (или любого другого сотрудника) и говорите: «Бросай всё, на нашем складе приземлился корабль пришельцев, действуй согласно регламенту номер двести семьдесят шесть!» Но не нужно считать форс-мажором свое состояние «наскипидаренности», вызванное неумением организовать себя.

► **Иллюзия всемогущества.** У руководителя возникла блестящая идея, реализация которой сулит фантастические выгоды. Но если ее начать анализировать, может оказаться, что воплощение идеи будет сопровождаться большими сложностями и даже станет невозможным, так как обнаружится, что эта идея противоречит, например, законам физики. Поэтому руководителю обычно хочется поскорее делегировать подобную идею, не обдумывая ее уместность вообще и выполнимость и приоритет в частности: авось энергичный и старательный сотрудник преодолет все препятствия. А если нет, то будет на кого свалить плохие результаты. Босс так или иначе окажется в выигрыше.

► **Стремление избавиться от еще одной «вводной».** У многих руководителей не выработана культура работы с информацией. Они пытаются удерживать всё в голове вместо того, чтобы правильно фиксировать информацию на «внешнем ресурсе», к примеру — в обычном блокноте. В результате их мозг все время занят бесполезными, по ряду нейробиологических причин, попытками удержать в фокусе всю доступную информацию. Такому руководителю кажется, что различные мысли на доли секунды попадают в фокус его внимания, после чего пропадают. Руководитель находится в постоянном стрессе: он боится что-нибудь упустить и с чем-нибудь

опоздать. А тут возникла мысль-вводная: нужно бы сделать вот это и это. А голова уже полнехонька. Что делать с этой мыслью-задачей? Правильно! Как можно быстрее скинуть первому встречному или пришедшему в голову! Пусть теперь у него голова болит.

- **Боязнь упустить пришедшую в голову мысль.** Предпосылки в данном случае почти такие же, но мотив у руководителя иной: «А вдруг забуду?» Поэтому ему хочется «припарковать» новую идею у подчиненного: пускай она находится в его зоне внимания*.

Последствия чайка-менеджмента

- **Непродуманность поручения.** У руководителя, как и у любого другого человека, возникает множество идей. Вопрос состоит в том, все ли из них нужно реализовывать, а если да, то нужно ли и можно ли делегировать сотрудникам соответствующие задания сразу же после возникновения новых идей? Надеюсь, мы с вами понимаем, что делать это вовсе не обязательно. К примеру, я в конце дня с недоумением смотрю на некоторые из записанных в процессе работы идей и ловлю себя на мысли: «Господи, придет же такое в голову!» Одни идеи я заносу в специальный файл, на перспективу — вдруг да пригодятся, другие пополняют мой список работ «К выполнению». Кому достанется эта работа, я даже не всегда сразу и понимаю. Да, вы правы, я очень ко-

* Методики самоорганизации, работы с информационными каналами и противодействия многозадачности, необходимые руководителю в современном бизнесе, детально описаны в моей книге «Пожиратели времени: как избавиться от лишней работы себя и сотрудников». — *Прим. автора.*

ротко описал ту методику работы с озарениями, которую использую и которой обучаю*. В ином случае есть большая вероятность, что я вброшу подчиненному задание, которое не нужно выполнять вообще или нужно, но точно не сейчас. Напомню, что сотрудники, как правило, загружены разными видами работ, а не сидят на скамейке в ожидании моих указаний.

► **Потеря информации.** Поскольку в чайка-менеджменте задание дается внезапно, а его обсуждения и проработки ввиду скоротечности контакта не предусмотрено, то сотрудник, как правило, не успевает понять и зафиксировать даже тот минимум информации, который передает ему руководитель. Ни о какой второй встрече или обсуждении при таком подходе речи не идет. В итоге задание или вообще не выполняется, так как сотруднику ничего не понятно, либо выполняется с вредной для дела творческой доработкой. Поэтому, даже если первоначальная идея была довольно ценной, результаты оказываются плачевными.

► **Многозадачность.** Руководитель, практикующий чайка-менеджмент, пользуется самыми разными каналами передачи поручений. Это могут быть случайная встреча, телефон, электронная почта, корпоративные программы и чаты, мессенджеры. Как правило, он задействует тот канал, который в данный момент под рукой. В итоге сотрудник не понимает, куда метнуться, и пытается все делать одновременно. Если же он чу-

* Подробнее о приемах работы с новыми идеями я рассказываю в книге «Вы или хаос. Профессиональное планирование для регулярного менеджмента» (глава 5. Процедура «Материализация хаоса»). — *Прим. автора.*

дом умудряется достучаться до шефа с вопросом или просьбой расставить приоритеты, то рискует получить ответ: «Все одинаково важно!» А работа в режиме многозадачности разрушительна как для результатов, так и для рабочей «формы» сотрудников.

- **Бесконтрольность.** Руководитель, спонтанно раздающий задания, естественно, не фиксирует ни сами факты вброса сотрудникам этих заданий, ни детали, ни сроки их исполнения. Поэтому правильно использовать компетенцию «Контроль» в таком режиме работы просто невозможно. Если такой контроль вообще случается, то происходит в импульсном режиме: вспомнил — спросил. Подчиненные фактически предоставлены самим себе, что при отсутствии пресловутой «идеальной команды» сильно ослабляет исполнительскую дисциплину и ответственность.

Информация к размышлению

Такой режим работы создает большие проблемы сотрудникам с высокой внутренней ответственностью и лояльностью, в то время как подчиненные с преобладающей мотивацией к уклонению получают возможность оптимизировать свою нагрузку в ущерб интересам дела — по понятным, надеюсь, причинам.

Подготовка к делегированию: 7 шагов

Итак, к делегированию сложных интеллектуальных и продолжительных заданий лучше готовиться. Многие руководители говорят, что они, в принципе, так и поступают. Правда, они не могут сказать, когда они это делают и сколько времени на эту подготовку выделяют. Чтобы

найти ответы на эти вопросы, я предлагаю им воспользоваться календарем, но легче от этого не становится. Я думаю, руководители, отвечая таким образом, хотят сказать, что они люди разумные и потому просто так никому и ничего не делегируют. Я с этим и не спорю. Но мы уже упоминали о том, что регулярный менеджмент предполагает понятное руководителю описание действий, необходимых для получения от сотрудников нужных результатов. Именно об этом мы с вами и поговорим. Я перечислю 7 шагов, которые нужно совершить в процессе подготовки к делегированию, а вы при необходимости сможете сократить этот перечень или расширить его. Чем лучше вы будете понимать свои действия в рамках подготовки к делегированию, тем больше шансов на выбор оптимального дня недели, времени суток и продолжительности для этой подготовки. И да пребудет с вами регулярный менеджмент.

В главе 3 я уже упоминал о том, что для делегирования сложной работы мы можем запланировать одну или несколько встреч с сотрудником. С этого и начнем.

Шаг 1. Определяем количество встреч с сотрудником

- **Критичность качества работы.** Если задание имеет такую особенность (мы обсуждали это в главе 3), лучше запланировать делегирование в несколько этапов. Сотрудник сможет лучше вникнуть в задание, и у нас будет возможность обсудить все мыслимые коллизии, которые могут возникнуть в процессе его выполнения. Таким образом мы уменьшим вероятность возникновения отклонений от установленных требований к качеству работы.

- ▶ **Уместность повышения квалификации подчиненного.** Если мы видим, что это задание уместно использовать в качестве средства для развития сотрудника, то лучше предусмотреть несколько встреч. Так мы повысим вероятность успешного развития сотрудника без лишних и необязательных переживаний.
- ▶ **ТТХ подчиненного и параметры задания.** Чем больше они соответствуют друг другу, тем меньше времени на обсуждение задания нам понадобится — одной встречи может оказаться достаточно. Но такое соответствие возникает далеко не всегда, и зачастую нам приходится делегировать сотруднику задание выше его уровня. В этом случае мы можем частично компенсировать разрыв, увеличив количество встреч, чем повысим качество проработки задания. Дополнительно рекомендую проводить и более частый промежуточный контроль.

Шаг 2. Выбираем канал делегирования

- ▶ **Встреча.** Личный контакт я считаю наиболее эффективной формой взаимодействия руководителя и подчиненного. Он оптимален для делегирования сложных интеллектуальных заданий. В случае невозможности и (или) очевидной бессмысленности личного контакта используем конференц-связь. Личный контакт наилучшим образом обеспечивает содержательность диалога и уместный эмоциональный фон, поэтому позволяет сформировать у сотрудника правильную мотивацию.
- ▶ **Электронная почта или иное программное обеспечение.** Уместны для делегирования простых задач. Критерием выбора этого канала для меня служит объ-

ем текста, необходимого для описания задания: если он превышает 200 знаков, я рекомендую назначить встречу. Этот критический объем установлен опытным путем и не имеет научного обоснования. Кроме того, по этим каналам можно направить информацию, необходимую для прочтения или изучения перед встречами. Если само делегирование прошло хорошо, то, возможно, по этим каналам можно просто обмениваться информацией в процессе координирования выполнения задания.

- **Телефон или мессенджер.** Рекомендую использовать их только для экстрасрочных команд типа «Боевая тревога!» или для срочной координации уже выполняемых заданий. Продолжительное обсуждение сложных вопросов без визуального контакта снижает качество взаимодействия, одновременно повышая вероятность проявления раздражения и деструктивного поведения.

Шаг 3. Определяем степень срочности задания

- **Делегирование на плановой регулярной встрече.** Я рекомендую назначить такую встречу с каждым из ваших подчиненных. Лучше, если эта встреча будет установлена в вашем календаре как повторяющееся событие: к примеру, каждый четверг с 14:00 до 15:00. Частота таких встреч определяется целесообразностью и зависит от «турбулентности» бизнес-среды и ТТХ сотрудника. Сотрудник знает об этой встрече, не нужно ничего уточнять, а отменять ее следует только в случае серьезного форс-мажора. Такой режим позволяет и вам, и подчиненному обеспечить должные периодичность и полноценность личного взаимодействия. Теперь сотрудник, у которого возникла идея или во-

прос к вам, может не бежать с ними немедленно, а оценить, терпит ли это до регулярной встречи. Почему я рекомендую сделать такую встречу именно повторяющимся событием, прошив его в календарь себе и сотруднику? Потому что в этом случае иные события в вашем календаре будут выстраиваться вокруг этих регулярных встреч с сотрудниками; если же вы попытаетесь каждый раз назначать такие встречи в индивидуальном порядке, то, скорее всего, на них у вас уже «не хватит времени». Для сотрудников эти встречи будут каналом гарантированного доступа к шефу. Таким образом, делегирование всех несрочных заданий уместно откладывать до очередной регулярной встречи с сотрудником. При правильном использовании вами компетенции «Управленческое планирование» такой режим делегирования я считаю оптимальным.

- **Делегируем, не дожидаясь очередной регулярной встречи и назначив специальную встречу (например, в конце рабочего дня).** Если ввиду срочности задания дожидаться плановой регулярной встречи нежелательно, я рекомендую назначить специальную встречу только для делегирования этого задания в любой день раньше дня регулярной встречи. Если же и это слишком затягивает начало выполнения задания, пригласите сотрудника на специальную встречу в конце текущего рабочего дня — так ему не придется срочно перекраивать свои планы на этот день, и он будет работать продуктивнее.
- **Делегируем немедленно.** Задание очень срочное, поэтому вы организовываете контакт с сотрудником немедленно.

Информация к размышлению

У каждого руководителя есть законное право на «важно и срочно». Вы можете в любой момент сказать сотруднику: «Бросай всё, и пулей ко мне!» Но этим правом не стоит злоупотреблять. Правильнее будет обеспечить себе более широкий горизонт планирования, чем горизонт планирования подчиненного. Если ваш сотрудник планирует на неделю вперед, вы должны представлять потенциально необходимые к выполнению задания в пределах ближайшего месяца. Это позволит вам делегировать сотруднику задания к тому моменту, когда у него начнется очередной период планирования. Вы никоим образом не провидец и не можете предусмотреть всё, но это не значит, что можно не прикладывать усилий для прогнозирования возможных заданий. Уверяю вас, подчиненные должным образом оценят вашу управленческую квалификацию и то, что вы их не дергаете. Положение обязывает, не так ли? Или, как сказано в русской народной сказке «Машенька и медведь»: «Высоко сижу, далеко гляжу!» Работа у вас такая.

Шаг 4. Устанавливаем приоритет задания

- ▶ **Приоритет проектов.** Используем его, если в компании внедрено полноценное проектное управление. В этом случае приоритет задания вытекает из приоритета проекта, частью которого является это задание. Проектное управление — инструмент сложный и тонкий, поэтому и такой подход доступен не всем.
- ▶ **Ручной режим.** Приоритет задания для делегирования устанавливается путем его сопоставления с другими заданиями, которые были поручены сотруднику раньше и находятся в различных стадиях выполнения.

Этот подход вы можете использовать без внедрения проектного управления, но лучше, если у вас будет так называемый лист поручений: возможность увидеть и оценить, какими разовыми заданиями, помимо регулярных, вытекающих из должностных обязанностей и действующих регламентов, загружен каждый из ваших сотрудников. Иначе вам придется либо выставлять приоритеты наугад, без учета реальной занятости подчиненных, либо на всякий случай делегировать все задания как очень важные, хотя вы прекрасно понимаете, что в результате использования этих приемов сотрудник так и не получит ясных приоритетов. При обдумывании и расстановке приоритетов я рекомендую учитывать три закона планирования, которые конспективно изложены ниже.

Закон трехлитровой банки. Время — константный и жесткий ресурс. В сутках 24 часа, а в неделе 7 дней. Каждый ваш сотрудник располагает ограниченным ресурсом времени и не в состоянии впихнуть в его рамки выполнение всех тех заданий, которые вы обозначите как очень важные.

Закон помидора. Помидор не обладает эластичностью и при сжатии переходит в иное состояние. Работа тоже «малосжимаема»: ускорить ее выполнение относительно разумно выбранной нормы без изменения технологии выполнения можно только за счет снижения качества выполнения. Удивительно, но этот закон работает всегда и везде, из какого бы высокого кабинета ни пришло задание.

Закон мясорубки. Вам, наверное, приходилось рубить

мясо в мясорубке. На семинарах я спрашиваю: в какой момент стоит подкладывать в мясорубку следующий кусок мяса? Слушатели отвечают одинаково и дружно: когда видно, что в раструбе мясорубки появилось или хотя бы наметилось свободное место. От того, что вы будете горкой накладывать кусок за куском и придавливать их ладонью, мясорубка не станет работать быстрее. Более того, есть шанс, что ее заклинит. Делегировать сложное задание следует в тот момент, когда вы видите, что у сотрудника появился свободный ресурс времени. Если же вы сами не практикуете планирование, то и ваши подчиненные, скорее всего, тоже себя этим не утруждают. Поэтому вам сложно определить их реальную загрузку, особенно если вы не ведете даже лист поручений. Что остается? Валить на подчиненных все задания по мере их появления, присваивая каждому из заданий супервысокий приоритет. Риторический вопрос: как вы думаете, увеличивает ли такой подход вероятность выбора сотрудником правильной последовательности выполнения заданий при сохранении надлежащего качества их исполнения? У добросовестных сотрудников в голове возникнет каша, а недобросовестные получают отличный повод для того, чтобы вовсе не стараться, и будут манипулировать руководителем, вопрошая его: «А как я все это успею?»

Шаг 5. Готовим информацию методом 7С

Прежде чем готовить информацию для делегирования, нужно выбрать сотрудника, которому вы собираетесь делегировать задание. Объем и структуру предоставляемой информации полезнее обдумывать, имея представление об исполнителе задания и его ТТХ.

А теперь обдумаем, какая информация может понадобиться сотруднику для исполнения задания, выделив 7 составляющих этой информации.

1. Суть. Информация о самом задании. Как правило, именно это мы себе и формулируем, когда у нас возникает мысль о том, что необходимо выполнить какое-то конкретное задание.

2. Смысл. Информация, дающая сотруднику ответы на вопросы «Какие результаты должны быть на выходе?», «Почему принято именно такое решение?» и «Зачем это выполнять именно сейчас?» Ранее мы называли такую информацию контекстной и говорили, что она очень важна для мотивации и обеспечения качества работы сотрудника. Но руководитель либо не считает это важным, либо считает, что всем всё и так понятно, либо, возможно, просто стремится сэкономить время на обсуждении задания. Так вот, на этом этапе подготовки к делегированию не стоит экономить. Почему я поставил эту составляющую на второе место? Мне кажется, обычно у руководителя прежде всего возникает мысль о том, что именно нужно сделать, а уже потом приходит понимание, частью чего это будет и к чему приведет. Но бывает и наоборот (многое здесь зависит от индивидуальных особенностей мышления), поэтому не столь важно, с которой из двух этих составляющих вы начнете.

3. Соответствие. Каким критериям должно соответствовать задание и какие ограничения накладываются на его выполнение. Ограничениями, например, могут быть сроки выполнения задания, его бюджет или количество исполнителей.

- 4. Способы.** Какие действия нужно совершить для выполнения задания? Какие методики или технологии использовать? Нужно ли это вообще обсуждать, принимая во внимание ТТХ сотрудника, и если нужно, то насколько детально? А может быть, наоборот — нужно попросить самого сотрудника сформулировать ответы на эти вопросы? Если вы считаете, что все это предельно ясно и не заслуживает упоминания, пропустите этот пункт.
- 5. Снаряжение.** Какие ресурсы, знания, навыки и личностные качества понадобятся сотруднику для выполнения задачи?
- 6. Связи.** Будет ли сотрудник выполнять задание в одиночку или нужно подключать кого-нибудь еще из числа коллег или внешних партнеров? Если нужно, то есть ли у сотрудника контакты этих людей или же его нужно познакомить с ними?
- 7. Согласование.** Какие действия сотрудник будет выполнять в автономном режиме и какие ему следует согласовывать с вами или другими сотрудниками компании? Какие полномочия ему надо предоставить? Когда мы обдумываем конкретное задание и сопоставляем его с ТТХ сотрудника, сформулировать нужный сотруднику объем разовых полномочий будет несложно.

Теперь надо выбрать оптимальный формат предоставления информации сотруднику, используя матрицу из главы 3, а затем довести исходную информацию до этого формата. Учтите, что чем меньше предполагается встреч, тем точнее должна быть сформулирована информация.

Как мы уже обсуждали в главе 3, растянув делегирование задания на несколько встреч, мы, если это необходимо, можем прийти от формата идеи до формата инструкции, и потому нам не нужно сразу готовить слишком подробную информацию.

Сопоставив ТТХ сотрудника и параметры задания, определите, какую часть информации в рамках метода 7С вы подготовите сами и какую поручите подготовить подчиненному (например, в процессе подготовки к встрече).

Шаг 6. Изучаем возможности повышения мотивации сотрудника

Давайте еще раз вспомним о том, что мотивацией сотрудника мы называем создание у него потребности в правильном отношении к работе, и возникает эта потребность в результате правильного использования нужного набора управленческих компетенций. Профессионально используя делегирование, руководитель получает прекрасную возможность укрепить мотивацию сотрудников. Давайте посмотрим, какие конкретные возможности укрепления мотивации дает руководителю делегирование.

- ▶ **Материальное вознаграждение.** Успешное выполнение задания предусматривает выплату денежной премии или иное поощрение (это может быть, например, туристическая путевка).
- ▶ **Перспективы карьерного роста.** Успешное выполнение задания может быть условием назначения сотрудника на новую должность или перевода на новую работу.

- ▶ **Ответственность.** Выполнение задания требует высочайшего уровня ответственности, поэтому повышает самооценку сотрудника.
- ▶ **Значимость.** Выполнение задания крайне важно для воплощения какого-нибудь грандиозного проекта, участием в котором сотрудник будет гордиться.
- ▶ **Творчество.** Выполнение задания не может быть алгоритмизировано, и поэтому сотрудник должен творчески подойти к его выполнению и разработать новую технологию решения подобных задач.
- ▶ **Вызов.** Вы откровенно говорите сотруднику, что задание архисложное и что, скорее всего, он с ним не справится, — в расчете на то, что сотрудник, если он азартен по натуре, примет вызов и постарается свернуть горы, чтобы доказать вам обратное.
- ▶ **Соревнование.** Вы называете сотруднику показатели, достигнутые в процессе предыдущего выполнения подобной работы другим человеком, или лучший результат в отрасли, или еще какой-нибудь рекорд, поставленный в процессе выполнения аналогичных заданий, рассчитывая на то, что сотрудник захочет превзойти эти показатели.
- ▶ **Профессиональное развитие.** Для выполнения задания сотруднику нужно пройти обучение, благодаря которому он повысит свою квалификацию.
- ▶ **Личностное развитие.** Выполнение задания позволит сотруднику развить свои личностные качества — на-

пример, «прокачать» аналитические способности или преодолеть какие-нибудь комплексы.

А теперь — внимание! Учитывайте, что мотивы индивидуальны. К примеру, если сотрудник не заинтересован в расширении своей зоны ответственности, то ваше упоминание об этом его демотивирует. Кроме того, никогда не нужно врать — например, говорить сотруднику о высокой значимости задания, которое на самом деле является второстепенным и маловажным. Люди отнюдь не легковверные глупцы и прекрасно понимают суть происходящего — иногда даже лучше руководителя. Поэтому ложь будет выявлена если не сразу, в процессе делегирования, то уж наверняка в ходе выполнения задания. Не нужно «надувать щеки» и произносить напыщенные фразы в духе «Твой труд очень нужен нашей компании, мы все рассчитываем на тебя, помни об этом все время!» — такой подход вызывает у нормальных людей не радостное предвкушение, а неприязнь и даже отвращение. Иной сотрудник, конечно, может «подыграть» начальнику, изобразив прилив энтузиазма, но на самом деле будет думать лишь о том, чтобы босс поскорее заткнулся.

В некоторых случаях у руководителя может и не оказаться упомянутых возможностей укрепления мотивации, ведь работа, как мы знаем, бывает и тяжелой, и неприятной. Мне кажется, что лучшая мотивация для профессионала — откровенный разговор с обсуждением важных, пусть и неприятных параметров будущего задания без попыток что-то скрыть или приукрасить.

Если возможности для мотивации сотрудника есть, лучше их использовать, а если их нет — так и ладно, не нужно ничего придумывать, играть в Тома Сойера и про-

износить вдохновляющую речь, как кандидат в мэры на предвыборном митинге.

Шаг 7. Определяем продолжительность встречи для делегирования

Теперь, после подготовки информации, мы должны правильно определить время, которое позволит нам хорошо проработать задание с учетом его параметров и ТТХ подчиненного. Проблема в том, что руководители часто пытаются сэкономить на встречах с сотрудниками, но в итоге тратят намного больше времени на исправления и переделки. Кроме того, далеко не все неправильные действия сотрудников обратимы, поэтому такая экономия времени может в итоге обернуться ущербом для дела.

Почему руководители склонны экономить время на встречах с сотрудниками

- ▶ **«Нет времени».** Эту отговорку мы уже знаем, как и то, почему мы считаем ее именно отговоркой. Не бывает нехватки времени, бывают задачи с низким приоритетом. Если вы осознаёте, что основная задача руководителя — управление, а делегирование — одна из ключевых компетенций для формирования управляющего воздействия, то у вас всегда найдется время для выполнения вашей основной задачи. И если для вас эти слова — не просто красивый лозунг, вы обязательно будете планировать мероприятия для выполнения этой задачи.
- ▶ **Результат через «побольше сделать».** Руководитель не осознаёт всего вышеизложенного, не умеет управ-

лять, не в состоянии мотивировать подчиненных, а поэтому искренне считает, что его долг — сделать как можно больше и не отвлекаться на всякую ерунду. Я периодически слышу из уст руководителей весьма характерную фразу: «Мне некогда болтать с сотрудниками, мне работать нужно!» Работать — в смысле «производить результат», то есть заниматься не своим делом! Мне кажется, что выбор слова «болтать» показывает истинное отношение такого руководителя к идее выделения достаточного времени для обсуждения задания.

- **«Токсичность» управления.** Сопротивление сотрудников в различных его формах, необходимость не замечать или преодолевать его вызывает у любого руководителя негативные эмоции, поэтому он инстинктивно старается сократить время неприятного общения и вернуться к гораздо менее токсичному «производству результата». Еще одним следствием может быть неоправданная надежда на «современные методы управления» в виде различного программного обеспечения — в первую очередь на ERP-системы и системы мониторинга и контроля работы персонала. Я уверен, что правильно выбранное и профессионально внедренное программное обеспечение, которым правильно пользуются, может усилить и поддержать управленческую квалификацию, но не может ее заменить. Поверьте, я никоим образом не против ни действительно современных методов, ни программного обеспечения, но многие руководители напрасно надеются, что некая программа поможет восполнить недостаток их управленческой квалификации — мол, в программе мне все будет видно, и сотрудники не смогут отвертеться. Возникает вопрос: а что вам будет видно, если в программу внесут

неполную или ложную информацию, или если информацию вообще не внесут? Несвоевременное приобретение такого программного обеспечения или попытки с его помощью получить то, для чего нужна управленческая квалификация, только усугубляют проблемы, возникшие по причине непрофессионального управления и ставшие частью корпоративной культуры.

Последствия экономии времени на встречах с сотрудниками

- **Избыточная расплывчатость заданий.** Не располагая достаточным временем, руководитель вынужден руководствоваться высказыванием великого писателя Антона Павловича Чехова «Краткость — сестра таланта». Но, уверяю вас, когда делегируешь задания сотрудникам, руководствоваться этим высказыванием классика никак нельзя. При недостатке времени руководитель совершит одну из ошибок, отмеченных нами в начале главы 3: выберет слишком «крупный» формат для передачи информации сотруднику, тем более если он пренебрег подготовкой к делегированию. От руководителей часто можно услышать: «Что тут обсуждать, когда все и так понятно?» Руководителю — может быть, а сотруднику?
- **«Закрытость» подчиненных.** Вы наверняка чувствуете, когда собеседник не расположен к разговору. Если руководитель настроен «побыстрее разделаться» с постановкой задачи, то и сотрудник, понимая намерения руководителя, тоже не будет откровенно высказывать свое мнение или задавать вопросы. Отношение руководителя будет мотивировать сотрудника на пассивное

участие с расчетом, что он сумеет во всем разобраться уже потом. И вовсе не факт, что сотрудник сможет это сделать.

► **Каскад дополнений и коррекций.** После короткой встречи, организованной спонтанно и без подготовки, руководитель, конечно, вспоминает, что часть информации в разговоре не прозвучала, и начинает доносить ее до сотрудника через различные каналы связи или при случайной встрече. В результате возникают новые противоречия, так как возникшие вводные обычно вбрасывают в стиле чайка-менеджмента.

► **Взаимное раздражение.** Подчиненного раздражает процесс постоянного вброса новых дополнений и коррекций, так как новая информация меняет конфигурацию задания, а часто и вовсе вынуждает переделывать уже выполненную его часть. Руководитель же, видя или предполагая такую реакцию, может понимать свою вину и тяготиться этим, возмущаясь «недогадливым» сотрудником.

Итак, мы решили, что экономить время на встречах — себе дороже. Так что же следует учитывать, планируя время для подготовки к делегированию?

Если задание не срочное и для его делегирования не нужно назначать специальную встречу, мы делегируем такое задание на регулярной встрече с сотрудником. Давайте подробнее поговорим о том, что именно следует обсуждать с сотрудником на регулярной встрече. Я предлагаю разделить эту встречу на три части.

Первым делом сотрудник должен сообщить вам о статусе выполнения ранее делегированных ему разовых за-

даний, исключая те, о которых сотрудник уполномочен не докладывать. Рекомендую не задавать сотруднику вопросы, а, наоборот, предложить ему докладывать по собственному плану. При этом вы контролируете доклад сотрудника по своему листу поручений, о необходимости которого мы уже говорили ранее. Такой подход хорошо «армирует» внешнюю ответственность, служит хорошей профилактикой всякого рода отговорок вроде «Ой, наверное, я это упустил» и приступов неуместной фантазии.

Мы помним, что у сотрудника есть работа и помимо ваших заданий, которую он выполняет в рамках утвержденных регламентов и (или) участвуя в кросс-процессах и взаимодействуя с другими подразделениями компании. Если в этой части его занятости происходит нечто, заслуживающее вашего внимания, он обязан рассказать вам об этом, а вы обеспечиваете уместное по ситуации обсуждение событий.

И, наконец, если вы видите (вспоминаем закон мясорубки), что сотрудник располагает ресурсом свободного времени, то теперь самое время приступить к делегированию новых заданий. Да, я знаю, что сотрудники могут врать, всячески изображая занятость и раздувая объемы работы. Но я напому вам о компетенциях «Управленческое планирование» и «Контроль»: первая позволяет обеспечить прозрачность рабочих планов, вторая — проверить достоверность информации. И в очередной раз напому об образе многорукого Шивы — ну никак не обойтись руководителю одной компетенцией в нашем несовершенном мире. Но ведь в любой профессии не бывает универсального волшебного инструмента, правда?

Во время консалтинговых проектов, работая в должности директора компании, я выделял для регулярной встречи с каждым из директоров направлений или топ-

менеджеров по два часа в неделю. Если же, оценивая их уровень профессионализма и ответственности, я находил его достаточно высоким, мы переходили в другой режим: одна встреча продолжительностью три часа раз в две недели. Напомню, что регулярные встречи не означают отсутствия других контактов или прекращения взаимодействия с подчиненным в других форматах — в рабочих группах или на совещаниях, и общения с использованием других каналов связи. Но наиболее значимое управленческое взаимодействие я осуществлял на регулярных встречах, чему обучаю и что рекомендую вам, читатель. Да, я понимаю, что предложенный подход требует от руководителя развитых навыков планирования и самоорганизации, но такие требования я считаю одним из базовых условий для профессионального управления сотрудниками. Именно в этом руководитель и должен показывать пример, а вовсе не в умении все делать лучше сотрудников. Не умеешь управлять собой? Не пытайся управлять другими.

Информация к размышлению

Расскажу еще об одном неудачном, на мой взгляд, способе экономии времени. Руководитель собирает всех сотрудников, но обсуждение их дел и вопросов, как и делегирование им новых задач, проводит с каждым из приглашенных по очереди. Обычно это объясняют некоей пользой: «Чтобы все были в курсе, мы в одной лодке». Мне такая практика кажется порочной, так как разговор наедине намного содержательнее, чем на людях. При встрече один на один и сотрудник будет более открытен с вами, и вы будете более внимательным к его словам, так как ни на что не отвлекаетесь. Поэтому и координирование, и контроль, и обратную связь, и делегирование лучше осуществ-

влять наедине. А если это невозможно чисто технически, когда вы работаете в одном помещении с сотрудниками, и у вас нет отдельных переговорных комнат? И в этом случае нужно постараться выгородить мебелью какой-нибудь угол, регулировать громкость речи и при необходимости укорачивать «вырастающие уши» излишне любопытных. Все вопросы, относящиеся только к работе подчиненного, и обсуждаться должны с ним одним. Исключением может быть ситуация, когда вы посчитали правильным похвалить сотрудника в присутствии коллег. Если же вам нужно собрать всех сотрудников, чтобы донести до них какую-нибудь общую информацию, не используйте такую встречу для обсуждения индивидуальных заданий.

Теперь давайте обсудим, как определить время, необходимое для специальной встречи, посвященной делегированию одного сложного интеллектуального задания. Если вы планируете только одну встречу, ее продолжительность будет зависеть не только от времени, необходимого для обсуждения задания, но и от того, как вы подготовились к делегированию. Я уверен, что если вы обдумаете задание, пользуясь предложенной ранее методикой, то легко определите необходимое время. Если же предстоит длинное разовое обсуждение очень сложного задания, я рекомендую разбивать его на блоки по полтора часа и между ними делать перерывы продолжительностью не менее 15 минут.

Но, допустим, вы планируете несколько встреч, которые будут проходить последовательно, с интервалами, необходимыми сотруднику для самостоятельной проработки части задания. В этом случае я бы рекомендовал отводить на каждую из таких встреч не менее 30 минут. С трудом представляю себе, чтобы сложное задание можно было обсудить (а не только изложить) быстрее.

Результатом обсуждения будет *предварительное понимание*: сотрудник понял, что от него требуется, и уходит обдумывать, дорабатывать и оценивать ресурсы.

А если задание делегируется не одному сотруднику, а, например, троим?

Рекомендую накинуть на каждого дополнительно-го участника 20% от минимального времени. Таким образом, если на встречу с одним сотрудником вы отвели 30 минут, на встречу с тремя нужно зарезервировать 42 минуты, но я бы округлил это время до одного часа: лучше запланировать время с разумным запасом и закончить встречу раньше, чем переживать о том, что времени не хватит, и «комкать» содержательное обсуждение. А зачем накидывать дополнительное время? Участники могут не только молча слушать вас, но и общаться между собой.

Теперь подумаем о времени, которое понадобится вам для того, чтобы изложить сотруднику подготовленную информацию о задании. Мой совет: ваша презентация не должна занимать более 20% от запланированной продолжительности встречи. В нашем случае это время составит 6 минут. Если вы явно в него не уложитесь, увеличивайте время встречи до одного часа. Такой подход позволит пообщаться конструктивно, с нужной глубиной, без спешки.

Если сотрудник захочет на этой специальной встрече обсудить заодно и свои вопросы, не имеющие отношения к теме встречи, можно предложить ему накануне встречи направить вам эти вопросы — например, по электронной почте. Напротив каждого вопроса сотрудник должен указать вероятное время обсуждения. Такой подход позволит ему оценить уместность совмещения этих вопросов с основной темой встречи. Вы тоже сможете оценить ситуацию и, возможно, продлите встречу или же измените повестку, если вопросы сотрудника покажутся вам более

приоритетными, чем запланированное к делегированию задание. Это позволит вам более гибко планировать свой график. Кроме того, так вы сможете избежать следующей неприятной ситуации: встреча подошла к концу, и вдруг подчиненный говорит: «А я вот что еще хотел спросить...» и вбрасывает вопрос, обсуждение которого и отложить нельзя, и по-быстрому тоже не решить, и в результате ваше расписание рабочего дня разваливается.

Информация к размышлению

Вернемся к ситуации, когда вы хотите делегировать выполнение задания нескольким сотрудникам, занимающим одинаковое положение, независимо от того, кто они — эксперты или директора департаментов.

Во-первых, вам нужно решить, будут ли они работать над заданием вместе или же каждый станет выполнять свою часть задания полностью автономно. Не важно, решите ли вы это в процессе подготовки к делегированию или же в процессе обсуждения задания, просто этот аспект нельзя упустить. Если каждый будет работать автономно, вы замыкаете их на себя, и никакого «во-вторых» не последует. Если же вы ожидаете от них взаимодействия, которое должно происходить без вашего участия, то пойдем дальше.

Во-вторых, вам нужно решить, кто будет руководить рабочей группой. Обычно группа не может эффективно работать над общим заданием без управления — я считаю это аксиомой. Исключением может быть группа, состоящая из идеальных сотрудников (свою версию признаков идеального сотрудника я изложил вам в главе 1). Руководитель рабочей группы или проекта — временная и как бы «неофициальная» должность, так как она не вносится в штатное расписание. Как подходить к выбору этого руководителя? Можно использовать множество

разных критериев; я выделяю те, которые считаю ключевыми. Руководитель группы должен обладать должным уровнем экспертной квалификации, а также личными качествами, которые позволят ему оказывать нужное психологическое влияние на членов группы. К примеру, одной из ошибок может быть назначение человека с внутренней ответственностью, но без такого качества, как требовательность. В итоге он и будет тянуть на себе всю работу, а остальные станут пользоваться его ответственностью. Конечно, можно рассматривать и более сложные конструкции, когда руководитель группы является ее вдохновителем, его заместитель — организатором или администратором, а остальные члены группы играют другие интересные роли, но тогда речь должна идти о группе из 5–8 человек, разрабатывающей «Прорыв века», и эти технологии выходят далеко за пределы нашей книги. Поэтому будем рассматривать ситуацию, которая встречается намного чаще — группу из 3–5 человек.

В-третьих, с потенциальным руководителем группы нужно предварительно обсудить как саму его готовность к этой роли, так и возможные сложности с членами группы, а также способы преодоления этих сложностей. Полезно обсудить вопросы субординации и координации (как и в каких случаях руководителю группы следует выходить на вас) и, конечно, полномочия руководителя группы — куда же без них?

Если вы возложите на сотрудника роль руководителя рабочей группы прямо на встрече, в присутствии его коллег, то можете ввести его в замешательство, которое будет заметно остальным, что сильно усложнит ему задачу. Поступать таким образом следует только в том случае, если вы намеренно решите проверить, как сотрудник поведет себя в сложной ситуации. Я не считаю такие способы проверки полезными, поскольку они приводят к возникновению множества мелких деструктивных эффектов. На мой взгляд, с людьми стоит обо-

даться рачительно и не рисковать ими без очевидной в том необходимости. Думаю, что такой взгляд уместен и с точки зрения обеспечения профессиональной эксплуатации. Если сотрудник не хочет принимать на себя роль руководителя, то его можно убеждать, но ни в коем случае нельзя ничего навязывать. Если же для сотрудника руководство рабочей группой — дело привычное, наедине нужно обсудить только его полномочия.

В-четвертых, руководителя рабочей группы нужно представить группе в этом качестве. Вы — главный, вы имеете право делегировать полномочия, в том числе на управление группой. Возможно, подчиненные примут выбранного вами руководителя без особого восторга, но и сильного сопротивления ваше решение тоже не вызовет. Если же сотрудник, назначенный вами руководителем рабочей группы, сам представится членам этой группы в качестве их руководителя, он гарантированно вызовет у них недовольство (исключением будет лишь назначение руководителем группы очевидного и признанного всеми лидера). Классическим примером такого представления является известный эпизод из фильма «Белое солнце пустыни», в котором одна из жен Абдуллы, Гюльчатай, после разговора с Фёдором Суховым прибегает к остальным женам с криком «Господин назначил меня любимой женой!»

Выгоды руководителя от изменения подходов к организации встречи для делегирования

- ▶ **Открытость сотрудников.** Большинство сотрудников — вполне нормальные и вменяемые люди. Если руководителя не тяготит разговор, если руководитель хорошо к нему подготовился, запланировал достаточно времени и потому никуда не спешит, сотрудник будет более откровенным и, увидев какие-либо сложности и препятствия, скажет о них руководителю.

- ▶ **Конструктивность обсуждения.** Когда беседа проходит в психологически комфортной (в разумных пределах) обстановке, обсуждение любых сложных вопросов проходит без излишнего напряжения, и участники беседы могут обмениваться не только мнениями, но и аргументами. В такой обстановке и руководитель, и сотрудник охотнее прислушиваются друг к другу и глубже вникают в суть вопросов.
- ▶ **Качество проработки задания.** При наличии упомянутых выше открытости и конструктивности эффективность обсуждения резко возрастает, что существенно увеличивает вероятность успешного выполнения задания. Кроме того, сотрудник сможет и захочет задействовать весь свой потенциал, что пойдет на пользу и вам, и ему, и делу.
- ▶ **Ответственность.** Сотрудник не будет думать, что задание было навязано ему руководителем, а потому станет считать себя неким соавтором результата, что поддерживает внутреннюю ответственность и сформирует нужный уровень ответственности внешней, если у сотрудника преобладает такая форма ответственности.

Выгоды, перечисленные выше, возникают не сразу. Подчиненным нужно привыкнуть к новой атмосфере встречи, убедиться, что такой подход стал нормой, а не оказался случайным капризом босса. Поэтому не ждите от сотрудников мгновенной реакции, а шлифуйте новый подход, одновременно укрепляя в них уверенность в том, что теперь так будет всегда.

Очевидно, подготовку к делегированию нужно запланировать таким образом, чтобы она состоялась до

регулярной встречи с подчиненным. Я рекомендую объединять рассмотрение всего перечня необходимых к выполнению заданий и подготовку к делегированию в одно или два мероприятия по 2 часа. Такой подход обеспечивает хороший обзор всего «поля решений» и позволяет наилучшим образом определить, кому, что и почему поручать. В ином случае на регулярной встрече с сотрудником вам придется искрометно импровизировать или же выдавливать из себя общие фразы. Поскольку в последнем случае встречи, очевидно, будут бессмысленными, вы очень скоро откажетесь от их проведения и вернетесь в обычный для многих руководителей режим хаотической круговерти дел, в котором они руководствуются нехитрым девизом: «Управляем, думаем, работаем и живем на ходу, ибо такое сейчас время!»

Что может помешать вам внедрить технологии, о которых рассказано в этой главе

1. Цейтнот, вызванный неумением планировать, невозможность выделить дополнительное время для подготовки к делегированию и непонимание того, что выделение этого времени не увеличит вашу занятость, а станет инвестицией в уменьшение занятости. Цейтнот в значительной степени возникает и в результате неправильного подхода к делегированию: в итоге сотрудники делают не то, что нужно, и не так, как нужно, а вам приходится это разгребать.
2. Синдром гения: убежденность руководителя в том, что его дело — генерировать новые идеи, а дело сотрудников — подхватывать и воплощать эти идеи.

3. Переоценка ТТХ сотрудников в части готовности принять задание «с ходу».
4. Неспособность осознать истинную сложность заданий, иногда подкрепляемая излишне амбициозными планами и понятным желанием поскорее их реализовать.
5. Боязнь обнаружить недостатки в своих великих идеях в результате их тщательного анализа и неосознанное желание переложить вину за их неудачную реализацию на подчиненных.



Основные тезисы главы 7

1. К делегированию сложного, интеллектуального и продолжительного задания лучше готовиться, чем делегировать его «с ходу».
2. Чайка-менеджмент, вызванный вполне естественными причинами, тем не менее создает большие проблемы сотрудникам с высокой внутренней ответственностью и лояльностью, в то время как подчиненные с преобладающей мотивацией к уклонению получают возможность оптимизировать свою нагрузку в ущерб интересам дела.
3. Большую часть заданий лучше делегировать на плановых регулярных встречах. Рекомендую проводить такие встречи с каждым из подчиненных один раз в неделю, а в ситуациях форс-мажора или при слабых ТТХ сотрудника — еще чаще.

4. Регулярные встречи с сотрудником лучше планировать как повторяющееся в определенный день и час событие, прошивая его в свой календарь и в календарь сотрудника.
5. Не стоит экономить на продолжительности специально назначенной для делегирования встречи с сотрудником, ибо вреда от этого будет гораздо больше, чем пользы.
6. Если задание будет выполнять один сотрудник, для делегирования задания с ним нужно встречаться наедине. Собирать нескольких сотрудников и делегировать им задания по очереди не стоит, так как это уменьшает готовность сотрудников к диалогу и мешает вам полноценно сфокусироваться на разговоре.
7. Подготовку к делегированию нужно запланировать до регулярной или специальной встречи с сотрудником, иначе такая встреча пройдет неэффективно.



8

Как провести и завершить встречу с сотрудником, чтобы повысить вероятность точного выполнения задания

*Если ваш шеф радостно заявляет,
что у него есть прекрасная идея, значит, скорее всего,
вам предстоит бессмысленная работа*

Народная офисная примета

Рассмотрим ситуацию: вы правильно подготовились к делегированию задания и проводите специальную встречу с сотрудником, которая будет не единственной.

Вы рассказываете сотруднику о задании, а потом начинается обсуждение. На всякий случай приготовьтесь к тому, что первое время после смены подхода к организации встречи вам придется втягивать сотрудника в разговор, так как, скорее всего, он привык работать в режиме «Выслушал и ушел». В этом вам поможет умение задавать вопросы и внимательно слушать ответы. Не покупайтесь на фразу «Мне все понятно» или аналогичные ей, задайте сотруднику вопрос: «А как вы понимаете вот это и вот это?»

Подробное обсуждение методов организации эффективного диалога выходит далеко за рамки этой книги; здесь же я просто порекомендую вам стараться задавать короткие открытые вопросы по сути задания и не торопиться начинать говорить, если сотрудник сразу не отвечает. Если он отвечает неправильно, не торопитесь его поправлять, а попросите обосновать свою точку зрения и привести аргументы — в таком случае вы сможете скорректировать какие-нибудь ложные исходные представления сотрудника, на которых строился его неправильный ответ.

В противном случае сотрудник, может быть, и не станет оспаривать ваше мнение, но не будет понимать, на чём оно основано, так как вы с ним опираетесь на разные представления. Кроме того, отказавшись от мгновенной коррекции неверного мнения, вы продемонстрируете уважение к точке зрения сотрудника, и он с большей вероятностью конструктивно воспримет вашу версию. Если же вы сторонник подхода «Может быть два мнения: одно — мое, второе — неверное», нет необходимости вступать в диалог с подчиненным. Подойдите к нему, прикажите достать блокнот и записать распоряжение, продиктуйте его, потребуйте зачитать записанное и прикажите исполнять. Зачем вам игра в демократию?

Обязжите сотрудников всегда записывать ключевую информацию о полученных заданиях. Я неплохо представляю себе устройство оперативной, или краткосрочной памяти человека и сомневаюсь в способности большинства людей, к которым отношу и себя, хорошо запомнить даже пятиминутный монолог другого человека.

Бывают люди с феноменальной памятью, но гораздо чаще встречаются те, чья уверенность в собственной ода-ренности ничем не обоснована. Когда я вижу, что под-

чиненный слушает, кивает в такт и не записывает, меня это настораживает: возникает опасение, что часть информации будет утеряна. Правда, я даю каждому человеку, убежденному в собственной одаренности, один шанс продемонстрировать свою феноменальную память. Если человек ничего не упускает, то я признаю за ним право ничего не записывать. Такое бывает, но очень редко. Если же оказывается, что информация упущена, то в дальнейшем я обязываю такого сотрудника записывать. Не стоит навязывать сотруднику метод записи информации: это может быть диктофон, видеорегистратор, узелковое письмо индейцев майя или блокнот — пусть выбирает сам. Я рекомендую каждому руководителю держать на своем столе бумагу для записей и несколько ручек. Но даже при наличии у вас этих запасов организованный сотрудник все равно придет на встречу с собственными средствами фиксации информации (впрочем, иногда такое поведение может быть показным, поэтому советую не спешить с выводами). Чаще всего люди, на каждой встрече оглядывающиеся по сторонам в поисках листочка для записей, хлопающие себя по карманам или роющиеся в сумке (портфеле) в поисках ручки, проявляют и небрежность в работе. И еще: я считаю, что не бывает «Забыл», эту ситуацию нужно трактовать как «Не зафиксировал информацию должным образом» — рекомендую сообщить подчиненным о своей точке зрения. При этом, конечно, допускаю случайности, которые не становятся ни тенденцией, ни закономерностью, ни традицией.

Мы знаем, что одним из разрушительных последствий чайка-менеджмента является то, что при скоротечном вбросе информации руководителем сотрудник не имеет возможности или не успевает зафиксировать эту информацию, особенно если руководитель внезапно звонит со-

труднику по телефону. Если же вам действительно необходимо делегировать задание по телефону, рекомендую сказать сотруднику следующее: «Александр, я хочу, чтобы вы прямо сейчас приняли очень важную информацию. Пожалуйста, возьмите бумагу и запишите. Взяли? Отлично, потому что я потом попрошу вас продиктовать мне записанную информацию, вдруг я что-то упущу». (Часто после этих слов в трубке раздается шепот: «Быстро дай ручку!»)

Для чего нужна столь продолжительная прелюдия? Александр чем-то занят, ваш звонок заставил его оторваться от дела, в которое он ушел с головой, поэтому длинная фраза, предшествующая самой информации о задании, позволит ему переключить внимание и сосредоточиться на ваших инструкциях. Если же вы делегируете задачу по телефону так, как это обычно делают — то есть сразу грузите сотрудника информацией о задании — Александр начинает включаться только в середине вашего монолога, а о необходимости записать информацию вспоминает лишь после того, как вы положили трубку.

Отдельно мне хотелось бы обсудить подходы к согласованию критериев выполнения задания.

Согласование критериев выполнения задания

Одной из составляющих метода 7С было «Соответствие»: готовясь к делегированию, мы обдумываем критерии и (или) ограничения, которым должен удовлетворять результат выполнения задания.

Но, возможно, вы считаете, что эти критерии и ограничения правильно было бы не разрабатывать самому, а получить от сотрудника вместе с обоснованием. Так или иначе, перед выполнением задания нужно обсудить и со-

гласовать то, что «видно с берега». Сложное задание потому и называется сложным, что в процессе его выполнения могут появиться новые критерии, а некоторые из первоначально сформулированных критериев могут измениться. Поэтому очень полезно, чтобы одним из ключевых элементов корпоративной культуры стала разумная гибкость. Если критерии навязываются или не предполагают возможности аргументированного и согласованного изменения в процессе выполнения, возникает одна из двух ситуаций:

1. Сотрудник, который с самого начала считал, что установленные руководителем критерии и (или) ограничения нереалистичны — или понял это сразу после делегирования, или осознал в процессе выполнения задания, — начинает «сливать» задание. Если условия не могут быть пересмотрены, то вся работа происходит в формате ИБД (имитация бурной деятельности) до тех пор, пока не приходит время оценки результатов, и вот тогда руководитель слышит от сотрудника: «Я старался, но у меня ничего не вышло». Такое бывает очень часто, особенно в крупных компаниях с формализованной системой управления и «работой по показателям».
2. Сотрудник честно пытается «вписаться» во все критерии задания, не может добиться нужного результата и приобретает выученную беспомощность, не веря в возможность чего-либо добиться и что-то изменить.

Я не знаю, какая из этих двух ситуаций нравится вам больше, но меня не устроила бы ни одна из них. Некоторые руководители систематически задирают планку требований: дескать, пусть сотрудник покрутится, а вдруг из этого что-нибудь да выйдет! Я считаю такой подход очень

вредным, так как он никогда не обеспечит постоянные результаты.

Возможна и ситуация, когда сотрудники намерено завышают параметры нужных им ресурсов, запрашивая, к примеру, более длинные сроки или завышая бюджет проекта и количество исполнителей, которых необходимо в нем занять. Чтобы пресечь подобные действия сотрудников, руководитель зачастую пытается давить на них: «Вот тебе критерии, и никаких изменений! Должен вписаться!» Но и при таком подходе маловероятно, что впечатленный подчиненный выйдет в астрал и отыщет там волшебное средство, которое позволит накормить пять тысяч человек пятью хлебами.

Кроме того, сотрудник, зная привычку руководителя резать расходы, заранее учитывает это в своей заявке. Если руководитель обычно дает половину запрашиваемого количества ресурсов, сотрудник на всякий случай завышает нужное количество в три раза. В итоге руководитель остается доволен тем, что круто срезал смету и жестко пресек жалобы и причитания сотрудника (который на самом деле просто симулировал страдания и отчаяние), а сотрудник получает нужный излишек ресурсов, чтобы работать, не напрягаясь.

Попытки «отжать ресурсы» могут возникнуть и в процессе выполнения задания. Следует помнить, что сотрудники не вправе предлагать руководителю скорректировать критерии выполнения задания после прохождения точки невозврата, когда уже ничего нельзя сделать; это следует считать очень серьезным проступком — при условии, что подчиненному не были предоставлены полномочия на изменение этих критериев.

Основываясь на своем опыте консалтинга и обучения, я рекомендую такой подход: вы обещаете сотрудникам

ничего без оснований не срезáть, а сотрудников просите не завышать и быть готовыми обосновать предложенные ими критерии. В течение некоторого времени, месяца или двух, все привыкают к открытому диалогу. Представление о том, что эксперт всегда может обмануть не эксперта, — миф, так как любая ложь развалится на вашем третьем или пятом вопросе «Почему?»

Интересно, что в книге Элияху Моше Голдратта «Критическая цепь»* была сформулирована примерно такая мысль: поскольку все работы начинаются в последней трети отпущенного срока, любой предложенный срок можно сократить как минимум вдвое. Такая мысль не кажется мне здоровой, поскольку руководитель может попросить обосновать любой сомнительный срок, и, если у сотрудника найдутся убедительные аргументы, сокращать этот срок было бы ошибкой. А срок начала выполнения задания можно и проконтролировать. Но, возможно, автор, к которому я отношусь с большим уважением, имел в виду не то, что вышло из-под пера переводчика.

Возможны два сценария обсуждения критериев и (или) ограничений:

1. Руководитель называет критерии и (или) ограничения, а подчиненный их подтверждает или опровергает — возможно, не сразу, а взяв паузу для анализа.
2. Руководитель просит подчиненного назвать критерии и (или) ограничения, и подчиненный формулирует их — возможно, не сразу, а взяв паузу для анализа.

* Элияху Моше Голдратт (1947–2011) — израильский бизнес-консультант, создатель теории ограничений, автор бестселлера «Цель. Процесс непрерывного улучшения», написанного в форме бизнес-романа. — *Прим. ред.*

В итоге происходит согласование самих критериев (ограничений) или срока их согласования, который определяется набором предстоящих действий, необходимых для оценки или предложения критериев.

Иногда возникает такой диалог:

Руководитель: «К какому числу ты сможешь это сделать?»

Сотрудник: «К 16 марта».

Руководитель: «Даже не думай, к 20 февраля все должно быть готово».

Сотрудник (мысленно) поминает руководителя острым словцом, но отнюдь не от восхищения его профессионализмом.

Причиной подобного диалога может служить либо игнорирование подготовки к делегированию и потому непонимание срока как одного из критериев выполнения задания, либо стремление «показать власть», либо предположение, что сроки, названные сотрудником, завышены. Но это — вовсе не признак профессионального подхода.

Срок выполнения задания я считаю одним из важных критериев, так как задание с необозначенным сроком рискует быть со временем похороненным под грудой других дел, и не факт, что специально, а просто под давлением прочих задач, имеющих более понятные формулировки и критерии. Поэтому я рекомендую не забывать оговаривать сроки выполнения заданий и приучать сотрудников к уточнению этого критерия, если вы вдруг пропустите его. К примеру, вам может казаться, что срок выполнения задания понятен «по умолчанию», так как неделю назад он прозвучал во время планерки.

Как воспитать в сотрудниках уместную вьедливость?

Я использую и рекомендую такой подход: иногда специально не называть срок выполнения задания и не спрашивать о нем сотрудника. Подчиненный должен заметить отсутствие важного критерия и задать вам вопрос. Это касается и любого другого критерия, о котором вы не упомянули и который сотрудник считает значимым; такой подход особенно важен при делегировании эксперту. Руководитель может даже не подозревать о существовании какого-то критерия, поэтому эксперт должен задать ему соответствующий вопрос, а не воспользоваться этим упущением, чтобы потом сказать руководителю: «А вы ничего об этом не говорили».

Правильно сформулировать задание для эксперта руководителю должен помочь сам эксперт.

Срок выполнения задания — очень важный критерий еще и потому, что влияет на расстановку приоритетов, так как сотрудник почти всегда завален другими заданиями и обязанностями. Поэтому если руководитель предлагает сотруднику назвать срок выполнения задания, это означает, что новое задание имеет более низкий приоритет, чем все остальные. К этому вопросу мы еще вернемся чуть позже.

Сроки могут быть согласованы как для завершения задания, так и для получения каких-нибудь промежуточных результатов или для начала и (или) завершения отдельных составляющих задания. В момент делегирования очень слабо структурированного и нового задания срок его выполнения может быть не ясен ни руководителю, ни сотруднику, и его приходится согласовывать уже в процессе выполнения задания.

Бывают задания, срок выполнения которых вообще не важен, лишь бы задание было сделано, но мне такой вариант кажется скорее исключением.

Думаю, что в менеджменте тоже должна существовать табуированная лексика. Не стоит постоянно употреблять фразы «Это срочно!», «Как можно быстрее!» и подобные им, не оговаривая изменения приоритетов и не договариваясь ни о сроке начала задания, ни о сроке его выполнения. Меня искренне восхищают такие диалоги:

Руководитель: «Это нужно сделать срочно!»

Подчиненный: «Понял, сделаю!»

Мне интересно: а о чём эти двое только что договорились?

Другой пример. Я спрашиваю руководителя: «Когда будет выполнено это задание?» Он отвечает: «Я сказал, чтобы срочно сделали!» Но у меня в календаре нет даты «срочно», а у вас?

«Срочно» можно понимать по-разному: «Бросай все и делай это!», «Как только закончишь то, что делаешь сейчас, сразу делай это!» или «Когда переделаешь все, что я тебе поручал, делай это!» Как же поступить сотруднику?

Как правильно делегировать срочную работу? Вы говорите мне: «Александр, это задание имеет наивысший приоритет! Пожалуйста, проанализируйте, в какие кратчайшие сроки это можно сделать, если отложить остальные дела. И представьте мне список дел, которые придется перенести, и новые сроки их выполнения». Да, эта фраза длиннее, чем команда «Это нужно сделать срочно», и для ее произнесения потребуется примерно на 15 секунд больше, но стоит ли экономить время, позволяющее повысить точность делегирования?

Вот правильная последовательность дальнейших действий. Я, сотрудник, представляю вам, руководителю, список отложенных дел и сообщаю, что при условии их переноса кратчайшим сроком исполнения срочного задания будет 16 марта. Предположим, что вы, заглянув в спи-

сок, видите, что дело А переносить ну никак нельзя. Если вы решили его не переносить, тогда кратчайшим сроком будет уже не 16 марта, а 19 марта. Вы, конечно, помните, что работа «малосжимаема» (закон помидора), и ускорить ее выполнение без изменения технологии можно только за счет снижения качества выполнения. Значит, для ускорения работы вы должны пересмотреть какие-нибудь условия ее выполнения. Конечно, можно сказать подчиненному: «Бросай все и делай это!», но мне кажется, что лучше не рисковать, если только у вас не случился очевидный форс-мажор. Думаю, что руководитель отдает столь категоричные распоряжения потому, что он либо перевозбужден, либо хочет скрыть страх перед неопределенным будущим, вызванный отсутствием общей картины своих дел, либо получает удовольствие, ощущая себя жестким и решительным руководителем. Если же спросить сотрудников такого босса о расстановке приоритетов, ответ будет примерно следующим: «А у нас всё либо срочно, либо нужно было еще вчера». Думаю, что эти сотрудники давно привыкли к управленческому пустословию своего начальника и не обращают никакого внимания на его бесплодные попытки подстегнуть их.

Кстати, ответ «Еще вчера» на вопрос «Когда это нужно сделать?» я считаю издевательством. Как это понимать? Поскольку «вчера» уже прошло, значит, сегодня это можно не делать? Вспомните, что чувствовали вы сами, когда вам так отвечали. Наверняка такой ответ совсем не вдохновлял вас на выполнение задания.

Завершая обсуждение, мы должны убедиться в том, что сотрудник достиг нужной для последующего анализа своих ресурсов степени понимания задания. В начале главы мы с вами условились, что рассматриваем делегирование в ходе нескольких встреч; предположим, что их будет

две. Мы уже готовы отпустить подчиненного, но перед этим хотим убедиться, что предстоящий ему анализ задания не окажется бесплодным из-за того, что мы чего-то не обсудили.

Лучше начинать прояснять это не позднее чем за 10 минут до окончания встречи. Мы проясняем ситуацию при помощи вопросов, на которые сотрудник не сможет ответить, если он чего-то не понял, например, «Как вы считаете, что именно, по вашим предварительным оценкам, может понадобиться для выполнения этого задания?» Мне встречались публикации, авторы которых рекомендуют руководителям попросить сотрудника повторить задание. Я не вижу в этом смысла, так как у подчиненного есть конспект вашего разговора, а кроме того, вас должна интересовать не его способность запоминать и фиксировать информацию, а понимание им смысла составляющих задания. Вопросы «Все ли понятно?» и «Есть ли вопросы?» задавать не стоит, так как они относятся к категории риторических: на первый обычно отвечают «Да», на второй — «Нет». Вполне уместными будут вопросы «Александр, есть ли вопросы, которые мы не обсудили?» и «Александр, может быть, стоит вернуться к каким-то моментам?»

Дополнительный метод закрепления обсуждения: вы можете попросить сотрудника показать вам его конспект разговора или прислать вам этот конспект в виде протокола встречи позднее в согласованный срок.

Как сотрудник должен анализировать делегированное ему задание

Дату и время обсуждения выполненного сотрудником анализа задания можно назначить сразу или согласовать их позднее, получив от сотрудника информацию о сроке

завершения анализа задания. Возможно, на встрече сотрудник не сможет назвать вам срок, необходимый ему для анализа задания; это может быть связано с необходимостью обращения к другим ресурсам или самим содержанием задания.

А что именно должен проанализировать сотрудник? Сопоставить задание и свои ресурсы для его выполнения? Перечислю возможные аспекты такого анализа.

Возможные аспекты анализа задания

- ▶ Цели задания.
- ▶ Критерии и (или) ограничения, которым должен удовлетворять результат выполнения задания.
- ▶ Оптимальные способы выполнения задания.
- ▶ Свои знания.
- ▶ Свои навыки.
- ▶ Достаточность общей и специальной информации.
- ▶ Адекватность технологических и человеческих ресурсов, если сотрудник — руководитель группы или руководитель подразделения.
- ▶ Приоритет относительно других работ, постоянных и ранее делегированных сотруднику разовых заданий.
- ▶ Время: объем работы и срок выполнения задания с учетом установленных приоритетов. К примеру, Александр, анализируя ваше задание, оценивает необходимый объем работы в 40 часов. Это задание можно выполнить за 5 рабочих дней при условии, что Александр будет заниматься только им и станет выполнять его без привлечения сторонних ресурсов, коллег

из других отделов и внешних партнеров. Но с учетом всех обстоятельств (более приоритетные задания и т. п.), срок исполнения задания составит, например, 4 недели.

► Полномочия.

► Бюджет.

Вы можете договориться о том, чтобы подчиненный перед согласованной встречей прислал вам выполненный им анализ задания для предварительного изучения. Если вы договорились об этом, обязательно изучите эти материалы перед встречей, иначе у подчиненного возникнет ощущение, что он напрасно старался: обидно, когда присланный заранее документ изучается в вашем присутствии. Оправданием может быть только очевидный форс-мажор, а не отговорка «Извините, у меня были другие дела» — не стоит демотивировать сотрудников без необходимости.

Как провести встречу для обсуждения анализа делегированного задания

Если после анализа задания у сотрудника не возникло ни сомнений, ни противоречий, ни потребности в дополнительной информации или ресурсах, то он подтверждает оговоренные на предыдущей встрече критерии и (или) ограничения, которым должен удовлетворять результат выполнения задания.

Если же сотрудник выявил какие-то препятствия, он должен проинформировать об этом руководителя, обосновав их — к примеру, так: к 16 марта задание выполнить невозможно, так как ресурс А будет занят до 27 февраля, а приоритет задания Б более высокий, поэтому специалисты будут заняты им до 1 марта. Реальный срок — 19 марта.

Идеальный вариант: сотрудник не просто информирует руководителя о проблемах, а, используя принцип «Не приходи с проблемой, приходи с решением», предлагает руководителю, например, изменить приоритеты или запрашивает дополнительные ресурсы. Конечно, хочется сразу добиваться именно такого подхода, но, помня о желательности постепенного развития квалификации сотрудников, я рекомендую начать с того, что научить их анализировать делегированные задания.

Получив от сотрудника информацию о готовности выполнить задание в рамках согласованных критериев, не спешите радоваться. Также не стоит сразу соглашаться с информацией о препятствиях. Лучше проконтролировать (да, опять речь идет об использовании компетенции «Контроль») сам факт и качество проведенного анализа. Для чего это нужно? Допустим, что между встречами прошло два дня (такой срок вы дали сотруднику для анализа нового задания), но так случилось, что он закрутился и только перед встречей с вами бегом просмотрел задание, что-то прикинул, и теперь браво вам рапортует. Исключение допустимо в том случае, если сотрудник пользуется безупречной репутацией, и его выводы можно не проверять.

Поговорим о контроле. Его следует проводить, задавая уточняющие вопросы и не забывая о доброжелательной интонации. Просто поинтересуйтесь у сотрудника, как именно он рассуждал и как пришел к сделанным им выводам, не более того. Вопросы нужно выстраивать так, чтобы сотрудник не смог на них ответить, если бы не проанализировал задание с нужной глубиной.

К примеру, сотрудник сообщает вам, что «все успеет». Услышав этот бодрый рапорт, руководитель обычно очень хочет ответить: «Отлично, Александр, я знал, что могу на

вас рассчитывать, действуйте!» Но вместо этого вам следует спросить: «Отлично, а сколько часов, по вашей оценке, займет работа?» Вы должны понимать: если сотрудник не оценил объем работы, его информация о том, что он «все успеет», ничего не стоит. Еще вы можете спросить сотрудника: «Отлично, а с чего вы предполагаете начать?» Не нужно задавать пустых вопросов наподобие «Вы уверены, что справитесь?»

Что делать, если у вас по каким-то причинам возникают сомнения в правильности данных, предоставленных сотрудником, или в обоснованности его аргументов? Нужно продолжать задавать вопросы. К примеру, на ваш вопрос об объеме работы в рамках задания сотрудник отвечает: «40 часов», но вы сомневаетесь в обоснованности этой цифры. Вы спрашиваете его о том, как получена эта цифра. Сотрудник может ответить: «Мы это рассчитали», и тогда вы можете попросить его показать эти расчеты. В конечном итоге ваши сомнения либо рассеются, либо вы выявите недостаточную проработку задания или даже обнаружите ложь. Иногда меня спрашивают: «А что делать, если мне называют метод расчета, — например, говорят, что цифру получили методом квантовой экстраполяции, — а я не понимаю, о чем идет речь?» Моя рекомендация: не стесняйтесь признаться, что не понимаете, и спросите: а что это за метод? А почему применили именно его? А есть ли другие методы? И не забывайте, что вы доброжелательно хотите прояснить ситуацию, а вовсе не вывести сотрудника на чистую воду. Придерживаться такой линии поведения всегда более продуктивно, чем, услышав непонятный термин, кивать «с ученым видом знатока».

При таком подходе количество лжи резко снижается, так как сотрудники или перестают врать и халтурить, понимая опасность таких привычек, либо пойдут искать

местечко покомфортнее, что для вас только к лучшему. Сотрудник будет остерегаться врать вам о том, что он все рассчитал, если не готов показать расчеты и обосновать подход. Честный ответ на вопрос о происхождении сорока часов работы может выглядеть и так: прикинули по опыту и заложили 20% сверху на всякий случай; если нужно, можем посчитать точнее. Кстати, закладывать 20% времени сверх расчетного вполне допустимо и, более того, желательно. Идеальный план, не имеющий резерва времени, в котором все действия просчитаны по оптимистическому сценарию и подогнаны под требования начальника, никогда не будет выполнен.

Чего нельзя делать, если выводы сотрудника после анализа ресурсов для выполнения задания не совпадают с вашими ожиданиями? Всячески давить на сотрудника и пытаться загнать его в угол, используя фразы наподобие «Ничего не знаю, это твоя работа!» или «Это решение совета директоров!»

Как следует поступить, если выводы сотрудника после анализа ресурсов для выполнения задания не совпадают с вашими ожиданиями? Я вижу три варианта.

1. Еще раз проработать задание совместно с сотрудником, выявить упущения в его анализе или обнаружить возможности, которые он проглядел, и согласовать итоговую модель выполнения.
2. Если анализ задания оказался сотруднику не по силам ввиду его ТТХ, а само задание довольно важное, привлечь к анализу сторонних экспертов.
3. Согласиться с мнением подчиненного о возможных параметрах выполнения, хотя они и не такие, как вы предполагали.

По итогам согласования результатов анализа стоит оговорить уместные точки промежуточного контроля, или, как минимум, ближайшую точку контроля.

Возможно, что вы и сотрудник будете идти от одной точки контроля к другой, обсуждая и меняя конфигурацию ранее оговоренного результата. Это обеспечит вам должную гибкость. Столь пафосно распиаренные agile-подходы* кажутся мне уместными в работе с очень слабо структурированными задачами, при разработке программного обеспечения или проведении НИОКР (научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки). В остальных же случаях делегирование «короткими пинками» чаще всего вызвано отсутствием подготовки к делегированию, использованием чайка-менеджмента и вытекающей отсюда необходимостью постоянного «подруливания» и «одергивания».

Координация выполнения задания со стороны руководителя зависит от полномочий, предоставленных им сотруднику: одни вопросы сотрудник обязан решать самостоятельно, с другими он должен обратиться к руководителю.

Предложенная последовательность делегирования сложных заданий как минимум в два этапа дает руково-

* Agile-методы, или так называемая гибкая методология разработки — общее название целого ряда подходов и практик, применяемых для эффективной организации труда небольших рабочих групп (как правило, выполняющих творческую работу), в основе которых лежат децентрализация управления и непосредственное общение сотрудников друг с другом. Agile-методы возникли в конце XX века и первоначально использовались для разработки программного обеспечения как альтернатива традиционным методам управления, предусматривавшим чрезмерное регулирование и жесткое планирование. — *Прим. ред.*

дительно преимущества, намного превышающие затраты времени. Перечислю эти преимущества.

1. Обоснованность взятых сотрудником обязательств.

Задание осмыслено руководителем на этапе подготовки к делегированию, проработано с сотрудником в процессе обсуждения, потом проанализировано сотрудником, а затем снова проработано им совместно с руководителем по итогам анализа. Поэтому теперь ни у руководителя, ни у подчиненного не остается сомнений в обоснованности выбранных критериев выполнения задания, а если такие сомнения и остались, они касаются понятных обоим аспектов задания, поэтому риски его невыполнения тоже можно оценить.

2. Формирование у руководителя и подчиненного одинаковых представлений о ключевых параметрах, критериях и (или) ограничениях, которым должен удовлетворять результат выполнения задания, а также о методах его выполнения. Это позволяет руководителю выбрать оптимальный уровень требовательности к подчиненному, не бросаясь в крайности, и повысить свою экспертную квалификацию, а сотрудник будет рад тому, что руководитель уделит его работе должное внимание.

3. Формирование у сотрудника правильной мотивации. Сотрудник хорошо понимает все нужные ему параметры задания и видит достаточность своих ресурсов (или выполняет задание с недостаточными ресурсами, согласовав это с руководителем, благодаря чему обоим известно о связанных с этим рисках невыполнения задания).

- 4. Формирование у сотрудника ответственности за выполнение задания.** Внутренняя ответственность сотрудника подкреплена полномочиями и другими ресурсами, внешняя сформирована детальным обсуждением задания и отсутствием неясных моментов, что не позволит сотруднику под благовидным предлогом уклониться от выполнения задания или саботировать его без серьезных последствий.

Кроме этих базовых преимуществ, мы уменьшаем вероятность проблемных последствий использования стандартного интуитивного подхода к делегированию в режиме короткой встречи с монологом руководителя, что я тоже считаю выигрышем. От чего вы избавитесь?

- 1. Необоснованность обязательств.** Обсуждая с руководителем сложное задание, сотрудник не всегда может сразу определить, удастся ли ему выполнить это задание в соответствии с критериями и ограничениями, сформулированными руководителем. Если же руководитель предлагает сотруднику самому сформулировать эти критерии, тот, не располагая данными и временем для полноценного анализа задания, формулирует критерии наугад, завышая или занижая их, а затем не может их обосновать. В результате руководитель легко доказывает несостоятельность предложений сотрудника и навязывает ему свою точку зрения.
- 2. Разнообразие трактовок «Да».** Предположим, руководитель, изложив сотруднику информацию о задании, предлагает выполнить его к 16 марта. Сотрудник отвечает: «Да, хорошо». Что это означает? Он твердо обещает сделать это или же имеет в виду, что все понял

и постарается выполнить задание, насколько позволят обстоятельства?

3. Бессмысленные споры вокруг «Нет». Изложив информацию о задании, руководитель предлагает сотруднику выполнить задание к 16 марта. Сотрудник отвечает: «Нет, это невозможно» и даже излагает какие-то причины общего характера в стиле «У меня очень много работы», но ни фактов, ни обоснованных аргументов не приводит. Прав этот сотрудник или нет? Следует ли руководителю верить ему на слово или продавливать свои условия, подозревая сотрудника в банальной попытке завысить требующиеся ему ресурсы? Но если руководитель будет просто настаивать на своем, то сотрудник не станет считать себя обязанным стараться, — более того, он сделает все, чтобы доказать руководителю свою правоту. Мы не на войне, поэтому постоянное «Надо!» сотрудников не мотивирует.

4. Отказ от ответственности за нарушение обязательств. В каждом из двух предыдущих примеров задание, скорее всего, будет сорвано. И тогда руководитель начнет упрекать в этом сотрудника, а тот совершенно искреннее будет считать претензии руководителя необоснованными. На семинарах я спрашиваю, сталкивались ли участники с искренней, не наигранной неготовностью подчиненного признать свою вину, и всегда получаю утвердительные ответы от большей части аудитории. Почему могла возникнуть такая ситуация? Если сотрудник, получив от руководителя задание, сказал: «Да», имея виду «Постараюсь» и, действительно, старался, но у него не получилось, потому что заведомо не могло получиться, то какие претензии

могут быть к нему у руководителя? Сотрудник же не расслаблялся, лежа в гамаке с сигарой в зубах, он старался как мог и считает, что не заслуживает упреков. Если же руководитель продавил сопротивление сотрудника без аргументов, то сотрудник, сорвав выполнение задания, обязательно напомним руководителю, что в самом начале говорил ему о невозможности выполнения задания в установленный руководителем срок.

- 5. Усиление конфронтации или синдром выученной беспомощности.** Когда сотрудники считают, что их в чем-то несправедливо обвиняют или не прислушиваются к их мнению, то одни начинают вести себя деструктивно и уходят в оппозицию, а у других опускаются руки. Вину за это они перекладывают на руководителя и компанию, последствия чего вполне понятны.

И, наконец, финал! Теперь, после правильного завершения делегирования, руководитель должен произнести уместное напутствие. Вы наверняка не раз слышали выражение «волшебный пендель». Действительно, необходимо завершить встречу с сотрудником неким импульсом. Речь не идет о том, чтобы произносить пафосную речь; нужно сказать что-нибудь уместное в рамках привычной модели общения. Вполне достаточно фразы: «Ну что, Александр, вроде бы мы всё обсудили? Действуйте!» Без этой финальной фразы у сотрудника может остаться впечатление незавершенности; он может ожидать еще одной встречи для обсуждения задания (которую руководитель не планирует), и в ожидании этой встречи или каких-нибудь новых вводных от руководителя так и не приступит к выполнению задания.

А что теперь должен сделать сотрудник? Декомпозировать согласованное задание до уровня мероприятий, отобразить в виде сетевого графика, прошить в свой календарь необходимые действия и доложить об этом руководителю (если у сотрудника нет полномочий не докладывать об этом). Если же сотрудник, в свою очередь, тоже является руководителем, ему следует делегировать задания своим подчиненным, а они в итоге отобразят все мероприятия в своих календарях, иначе задание может застрять на этом уровне. Следует ли руководителю контролировать выполнение задания через голову нижестоящего руководителя? Все зависит от вашей оценки управленческой квалификации и человеческих качеств нижестоящего руководителя, так что решать вам.

Вот, собственно, и все, что я считаю важным для профессионального использования компетенции «Делегирование». Желаю вам успешного внедрения и продуктивной работы!

Что может помешать вам внедрить технологии, о которых рассказано в этой главе

1. Настроенность на авторитарный монолог, а не на открытое обсуждение задания; неготовность позитивно воспринимать возможное аргументированное «инакомыслие» сотрудника. Это может усиливаться убежденностью в собственной правоте и уверенностью в стремлении сотрудников к раздуванию «сметы затрат» на необходимые ресурсы.
2. Неготовность терпеливо (в разумных пределах) переучивать сотрудников, предпочитающих отмачиваться или увиливать от открытого разговора о своих ресурсах, а также критериях и ограничениях задания при делегировании.

3. Неумение планировать и вытекающая из него неготовность делегировать задание не за один присест, а, как минимум, на протяжении двух встреч.
4. Неумение выстроить свое расписание так, чтобы обеспечить сотрудникам гарантированный и уместный по продолжительности контакт на регулярных встречах.
5. Нежелание проявлять разумную въедливость и неспособность благожелательно расспрашивать сотрудника, чтобы проверить сам факт и качество проведения сотрудником анализа своих ресурсов для выполнения задания. Из этого вытекает либо постоянное стремление «дожать» сотрудника или загнать его в угол, либо неуместное легковое отношение к его необоснованным обещаниям в надежде на благополучный исход дела.

Основные тезисы главы 8



1. Встреча с сотрудником для обсуждения будущего задания должна быть выстроена в виде активного диалога, а не впечатляющего монолога. Приготовьтесь, особенно поначалу, вовлекать сотрудников в обсуждение задания, так как они некоторое время будут следовать старой модели взаимодействия с руководителем, сформированной вашими прежними подходами к делегированию.
2. Очень важно согласовать критерии и (или) ограничения, которым должен удовлетворять результат выполнения задания. Вы должны либо установить их в процессе подготовки к делегированию, либо предложить сотруднику самому сформулировать эти критерии и согласовать их с вами.

Возможно, для подготовки своей точки зрения сотруднику понадобится время, поэтому согласование может быть проведено на следующей встрече.

3. Я рекомендую делегировать сложные задания, прорабатывая их с сотрудником как минимум на двух встречах. Перед окончанием первой встречи убедитесь, что сотрудник уяснил поставленную задачу в достаточной мере, чтобы продуктивно анализировать свои ресурсы и само задание. Для этого лучше всего использовать открытые вопросы и не задавать вопросов риторических.
4. Для выполнения анализа задания предоставьте сотруднику достаточный (в разумных пределах) срок, учитывающий его рабочую нагрузку.
5. На следующей встрече не удовлетворяйтесь положительными либо отрицательными ответами сотрудника. Первым делом проконтролируйте сам факт и качество выполнения анализа задания. Для этого лучше всего использовать предметные вопросы, на которые сотрудник не сможет ответить, если он не проанализировал задание.
6. Дополнительное время, которое вы инвестируете в делегирование, многократно окупится повышением точности выполнения заданий и целым рядом других преимуществ.
7. По завершении итогового обсуждения оговорите с сотрудником режим контроля и координирования выполнения задания, дайте сотруднику правильный финальный импульс и решите, нужно ли проконтролировать то, как сотрудник декомпозирует задание до уровня мероприятий и включит его в свой календарь.

Приложение

Обязанности и компетенции профессионального руководителя

В этой книге я много раз использовал термины «управленческие обязанности» и «управленческие компетенции». Руководитель обеспечивает профессиональную эксплуатацию сотрудников, выполняя *управленческие обязанности* с помощью профессионального же применения должного, по ситуации, набора *управленческих компетенций*. Иными словами, управленческие обязанности — это то, что нужно делать руководителю для управления сотрудниками, а управленческие компетенции — это инструменты, которые руководитель использует для выполнения своих управленческих обязанностей в процессе управления подчиненными.

Должен предупредить, что единого взгляда на состав, назначение, приоритетность использования и количество таких обязанностей и компетенций не существует, поэтому вы нигде не найдете «канонического» списка. Я привожу здесь свой перечень. Я постоянно развиваю свою технологию управления, поэтому и мой список обязанностей и компетенций тоже меняется время от времени. Так, например, в моей первой книге «Вы или вас: профессиональная эксплуатация подчиненных» структура компетенций выглядит несколько иначе.

Управленческие обязанности

- 1. Постановка задачи.** Руководитель своевременно должен поставить задачу сотруднику или сотрудникам. Если этим пренебрегать, то придется жаловаться на то, что сотрудники «не хотят думать».
- 2. Распределение заданий.** В рамках поставленной задачи руководитель должен распределить работу среди сотрудников. Если этим пренебрегать, то одни задания ввиду их непривлекательности могут остаться не выполненными, другие возьмутся выполнять сразу несколько сотрудников, а хитроумные будут выезжать за счет более совестливых.
- 3. Организация рабочего взаимодействия.** В процессе выполнения заданий подчиненным будет необходимо взаимодействовать и между собой, и с коллегами из других подразделений, и с руководителем. Если пренебрегать организацией рабочего взаимодействия, неизбежно возникнет хаос. 1 час, потраченный на организацию, экономит как минимум 4 часа времени, потраченного на бессмысленную суету.
- 4. Обеспечение выполнения поставленных задач.** В процессе выполнения заданий руководителю необходимо и контролировать ход событий, и подключаться к решению неожиданно возникающих вопросов, и обеспечивать сотрудников необходимыми ресурсами. Если этим пренебрегать и надеяться, что сотрудники сами всё добудут, выяснят и сделают, то, скорее всего, нужного результата не будет.

5. Формирование мотивации. Руководитель должен сформировать у подчиненных правильное отношение к работе. Если он будет этим пренебрегать и надеяться только на финансовые мотиваторы или совесть, то, скорее всего, обнаружит, что большинство сотрудников выбрали сценарий поведения «Меньше напрягаться и меньше зарабатывать». К сожалению, сэкономленный фонд оплаты труда не компенсирует потерь от невыполнения задач.

6. Настройка межличностных взаимоотношений. Руководитель должен установить правильный формат отношений между сотрудниками и между собой и сотрудниками. Отношения эти должны быть в первую очередь рабочими. Слишком теплые отношения приводят к тому, что личные интересы становятся важнее интересов дела. В то же время слишком большая дистанция в отношениях снижает эффективность взаимодействия.

7. Развитие всех видов квалификации подчиненных. Руководитель отвечает за своевременное развитие административной, экспертной и, если нужно, управленческой квалификации своих сотрудников. Не бывает неквалифицированных или неумелых сотрудников, бывают руководители, не организовавшие для сотрудников должного обучения.

8. Оценка промежуточных и итоговых результатов. Руководитель должен не ждать результатов выполнения задания, а оценивать ход его выполнения, чтобы при необходимости своевременно корректировать процесс. По итогам выполнения задания руководителю следует оце-

нить ситуацию и, при необходимости, изменить свой подход к управлению. Если этим пренебрегать, возрастает вероятность возникновения «неожиданных» проблем и прекращается развитие самого руководителя.

9. Оптимизация рабочих процессов. Руководитель должен без специальных команд сверху оценивать логичность и оптимальность происходящего в подразделении и в случае необходимости устранять огрехи своими силами, сразу или постепенно, либо подавать заявки на необходимые ресурсы.

Управленческие обязанности следует выполнять с уместной регулярностью. Основным занятием руководителя должно быть управление производством результатов, а вовсе не производство результата своими руками. Руководитель выполняет управленческие обязанности, используя набор управленческих компетенций. Для выполнения каждой обязанности требуется несколько управленческих компетенций. Например, для выполнения обязанности «Постановка задачи» требуются компетенции «Разработка решений», «Управленческое планирование», «Делегирование» и «Управление коммуникациями».

Управленческие компетенции

Ниже я привожу перечень управленческих инструментов, который является необходимым и достаточным для успешного выполнения управленческих обязанностей. Вы можете осваивать эти компетенции в любом порядке. Кроме этого, такая стандартизация «инструментального ящика» поможет и всем подчиненным вам руководителям, поскольку единый взгляд на инструменты, которые

следует использовать, систематизирует процесс управления и повышает профессиональный уровень эксплуатации подчиненных — в конце концов, мы говорим о регулярном менеджменте.

- 1. Разработка решений.** Руководитель должен уметь логически мыслить, владеть методами как минимум качественного анализа, а также избегать «ловушек мышления».
- 2. Самоорганизация.** У неорганизованного руководителя подчиненные всегда будут метаться в хаосе. Не умеющий организовать себя не сможет организовать других. Организованность может быть врожденной, но можно научиться быть организованным, дополняя и развивая свой характер.
- 3. Управленческое планирование.** Руководитель должен уметь планировать события и работу подчиненной структуры.
- 4. Управление властью.** Каждый руководитель в силу своего положения наделен властью. Но какова эта власть и насколько она прочна? Руководитель должен уметь использовать этот ресурс.
- 5. Саморазвитие.** Руководитель должен уметь развивать свои качества и квалификацию; это касается не только получения новых знаний, но и внедрения их в практику управления.
- 6. Управление группой.** Руководитель проводит собрания, совещания, сессии и рабочие встречи. У группового

поведения свои законы, их нужно знать и уметь использовать, иначе любая групповая работа будет проходить в режиме ППР (посидели, поговорили, разошлись).

7. Регламентирование. Руководитель должен понимать назначение регламентов, их роль в регулярном менеджменте и владеть логикой их применения. Для их практического использования он может выступать заказчиком и квалифицированным приемщиком регламентов перед внешним ресурсом или специальным подразделением компании, а также уметь составлять регламенты самостоятельно.

8. Делегирование. Руководитель должен уметь делегировать поручения так, чтобы обеспечить максимальную вероятность качественного выполнения работы. К сожалению, часто случается так, как описывается в поговорке: «Мусор на входе — мусор на выходе».

9. Координирование. Ни один план, и, следовательно, ни одно делегирование не может обеспечить исчерпывающий набор данных. В процессе выполнения планов и поручений неизбежно появляются новые вводные, поэтому работу нужно уметь координировать: решать возникающие вопросы, получать и давать обратную связь, обеспечивать информационную и психологическую поддержку работы сотрудников.

10. Контроль. Делегирование без контроля — победа надежды над опытом. Руководитель должен уметь правильно использовать контроль, ловко балансируя между паранойей и попустительством. Доверять можно тем, кого вы контролируете.

11. Управление авторитетом. Руководитель должен формировать и поддерживать авторитет среди подчиненных. Авторитет может основываться на уважении, симпатиях, страхе и ряде других эмоций подчиненных, которые формируются действиями самого руководителя. Следует понимать, какой именно вид авторитета вам нужен и для чего, и уметь формировать и реализовывать правильный набор действий для его поддержания.

12. Поощрение. Руководитель должен уметь хвалить своих подчиненных так, чтобы это их действительно радовало. Моральное поощрение не заменяет материального, но хорошо его дополняет.

13. Наказание. Руководитель должен уметь наказывать тех, кто совершает проступки. Моральные наказания намного эффективнее и разнообразнее материальных, нужно учиться их применять.

14. Управление эмоциями. Нервная система руководителя подвергается постоянным испытаниям, поэтому руководитель должен обладать эмоциональной эластичностью, стрессоустойчивостью, уметь управлять своими эмоциями (не сдерживать их, а именно управлять ими) и вызывать нужные (по ситуации) эмоции у своих подчиненных.

15. Управление коммуникациями. Руководитель должен уметь говорить, слушать, задавать вопросы, вести и поддерживать беседу. В той или иной степени это умеет каждый, вопрос лишь в уровне профессионализма: одно дело — иметь социальные навыки, полу-

ченные в процессе приобретения жизненного опыта, и совсем другое — развивать мастерство коммуникаций с использованием профессиональных методик.

16. Управление конфликтами. Без конфликтов не обходится ни одна деятельность. Конфликты могут носить как позитивный, так и негативный характер. И теми, и другими нужно уметь управлять: гасить, направлять в нужную сторону, выводить на конструктивный уровень.

17. Коучинг. Содействие подчиненному в развитии навыков и достижении результатов.

Как я уже упоминал, для меня метафорическим образом руководителя является многорукий Шива, держащий в каждой руке особый атрибут божественной власти. Подобно Шиве, профессиональный руководитель во многих рабочих ситуациях должен использовать несколько компетенций одновременно.

Наверное, вы можете сказать, что так или иначе применяете все перечисленные выше навыки. Не сомневаюсь. Но вопрос в том, *как* вы это делаете. Например, всем понятно, как играть в баскетбол или на скрипке, но профессионалы играют совсем иначе, чем дилетанты. Почему? Ответ очевиден: потому, что профессионал знает и умеет намного больше, чем тот, кто просто имеет представление об игре.



Об авторе

Краткий ответ на вопрос «**Кто такой Александр Фридман?**»:
*ведущий российский эксперт по регулярному
менеджменту и профессиональной эксплуатации
персонала, консультант и бизнес-тренер.*

Год рождения: **1959.**

Стаж в бизнесе: **32 года.**

Стаж в профессии: **27 лет.**

Статус: управляющий партнер консалтинговой компании
Amadeus Group, Рига, Латвия.

Экспертная квалификация:

- Внедрение регулярного менеджмента.
- Повышение точности корпоративного управления.
- Обучение методам профессиональной эксплуатации подчиненных.

Авторские программы:

- Программа «**Номо boss: человек управляющий**» (повышение управленческой квалификации руководителей) — 5 базовых курсов, 16 семинаров.
- Программа «**Короли и капуста: “матчасть” корпоративного управления**» (переподготовка для первых лиц, собственников и генеральных директоров) — 3 курса, 9 учебных дней.

Путь в профессию: с 1988 года в качестве соучредителя и директора компаний занимался оптовой торговлей и производством спортивного оборудования. В 1993 году, сохранив долевое участие в компаниях, стал бизнес-консультантом, направление *organizational development*. Особенность подхода: компания рассматривается как система взаимосвязанных элементов, а преобразования обязательно должны учитывать их взаимное влияние.

Конкурентное преимущество: системность, технологичность и комплексный подход.

Кредо: Да — технологиям, нет — волшебным таблеткам.

Отрасли, в которых были реализованы консалтинговые проекты и специальные корпоративные программы для развития квалификации руководителей: оптовая торговля в сфере FMCG, торговля и услуги B2B, производство, банковское дело, финансовые услуги, сетевая розничная торговля и пр.

Сегодняшняя практика:

Как консультант обеспечиваю разработку и внедрение изменений в систему корпоративного управления заказчика.

Как бизнес-тренер обучаю руководителей методам

управления компанией и профессиональной эксплуатации подчиненных на основе *регулярного менеджмента*.

Член совета акционеров и совета директоров ряда компаний: в качестве независимого директора содействую стратегическому развитию бизнеса и/или повышению качества оперативного управления.

В числе клиентов: ГК «Норильский никель», «Газпром нефть», «Интер РАО ЕЭС», «Нобель Ойл», «Макдоналдс Россия», «Баркли», АНК «Башнефть», «РОСНО МС», «Вертолеты России», «Первый канал», «Ямалгазинвест», ЦВ «Протек», «Мир книги», «АЛАДУШКИН Групп», «SPLAT», «Ростовская Нива», «Брусника», «АЛВИСА Менеджмент», «Фармстандарт», ГК «Фармаимпекс», «Инвар», «Сбербанк», «БМВ-Банк», «МДМ Банк», «Совкомбанк», «Донской табак», «Мясницкий ряд», «Абамет», «Сладонез», «АСКОН», «Accord Post», «Аэронавигация Севера Сибири», «Покрофф», «Атлант-М», «Армтек», «СТА Логистик», «Монетка», «Этажи», «БФТ», «Башнефтегеофизика».

Автор бестселлеров «Вы или вас: профессиональная эксплуатация подчиненных» (М.: «Добрая книга», 2009) и «Вы или хаос: профессиональное планирование для регулярного менеджмента» (М.: «Добрая книга», 2015), многочисленных учебных видео- и аудиокурсов.

Веб-сайт: www.asfridman.com

Личная страница в Facebook: www.facebook.com/a.s.fridman

Профессиональная страница в Facebook:
<https://www.facebook.com/fridman.management>

**Авторская программа
Александра Фридмана
«Homo boss:
человек управляющий»
для развития управленческой
квалификации руководителей
(5 курсов, 17 семинаров)***

Курс № 1

**Execution: регулярный менеджмент
для рациональных руководителей**

*От «сакральности» к системе: технологии внедрения
профессиональной эксплуатации подчиненных*

3 семинара по 8 академических часов

Почему точность управления теряется с ростом бизнеса? Первое лицо не может (да и не должно) заниматься всеми вопросами. Кого можно по праву считать профессионалом? Только того, кто твердо знает, какой набор инструментов обеспечивает постановку и выполнение задач, и умеет осознанно применять эти инструменты для получения нужных результатов. Большим грузовиком нельзя управлять как велосипедом. *Получаем: систему управления, которая обеспечивает точное достижение запланированных целей, снижает персонализированность и обеспечивает управляемый рост бизнеса за счет повышения управленческой квалификации.*

* При корпоративном обучении программы могут проводиться в режиме тренингов с практической отработкой изученных методов управления. В этом случае время каждого семинара удваивается, а содержание кейсов предварительно обсуждается с Заказчиком.

Семинар № 1.1

Вы или вас: профессиональная эксплуатация подчиненных *Технологии регулярного менеджмента: основы, ключевые принципы и последовательность внедрения*

1 день, 8 академических часов

Вы управляете или вами управляют. Других вариантов нет. Для достижения своих целей руководитель должен использовать труд подчиненных. Получаем: «*карту менеджмента*», *принципы регулярного менеджмента, основы технологии ехесution, методы профессиональной эксплуатации подчиненных и конвертацию своего опыта в четкую систему координат.*

Семинар № 1.2

Власть и субординация: **основа для профессиональной эксплуатации** *Технологии укрепления, точной настройки и применения в управлении подчиненными*

1 день, 8 академических часов

Что такое власть и как ею пользоваться? Если «поле власти» слабое, то часть инструментов управления не будет работать вообще, а другие будут перегружены. Властью априори обладает каждый руководитель, но немногие умеют ее применять. Прочная власть необходима для обеспечения точности управления. Стоит ли полагаться только на природные способности? Получаем: *методики настройки и укрепления «поля власти».*

Семинар № 1.3

Управление выбором подчиненных: **как заложить основу для правильной корпоративной культуры** *Технология синхронизации принципов «добра» и «зла» и норм поведения*

1 день, 8 академических часов

Что такое «хорошо» и что такое «плохо»? Руководители часто недовольны тем, как подчиненные действуют в рабочих ситуациях. Как избежать малосодержательных дискуссий и ограничить выбор альтернатив? Научить подчиненных правильно мыслить. Получаем: *единую «аксиоматическую базу» по ключевым рабочим вопросам, уменьшение нагрузки на компетенцию «контроль» без снижения качества работы.*

Курс № 2

Хаос-менеджмент: эффективное управление в условиях неопределенности

3 семинара по 8 академических часов

Как выбраться из трясины хаоса? Мы не работаем, а сражаемся. Руководитель похож на мясорубку: он упорно пытается перемолоть все, что сваливается на него. Кажется, что работы слишком много, а времени слишком мало. «Заедает текучка», «не доходят руки» сделать действительно важные дела и обдумать перспективные проекты. Делает ли нас успех более счастливыми? А успеваем ли мы жить? Или нас затягивает работа? *Получаем: комплексную систему, которая обеспечит комфортное и эффективное управление временем, собой, целями, приоритетами, информацией, контактами и работой подчиненных.*

Семинар № 2.1

«Точно» вместо «срочно»:

от ежедневных подвигов к эффективному бездействию

Технологии эффективной самоорганизации, работы с информацией, профилактики выгорания, управления вниманием, разработки решений и получения максимального удовольствия от работы

1 день, 8 академических часов

Почему работа кажется нам подвигом? Мы постоянно спешим и боимся что-нибудь не успеть и упустить. От важных дел постоянно отвлекает «текучка». Планы не выполняются, но тому всегда находятся «объективные» причины. Руководитель становится источником хаоса, что на руку подчиненным. *Получаем: понимание причин сложившейся ситуации, методики уменьшения стресса, управления собой и работой подчиненных.*

Семинар № 2.2

Вы или хаос: профессиональное планирование
для регулярного менеджмента

Технология управленческого планирования, комплексного управления временем и другими ресурсами, выполнением поручений, делами, информацией и контактами (встречи, звонки, почта)

1 день, 8 академических часов

Можно ли стать хозяином своего времени? И как быть, если его не хватает на само управление? Парадокс? Увы, реальность. Как учесть непредвиденное? Что делать самому, что поручить подчиненным, а на что

и вовсе не обращать внимания? *Получаем: ответ на вопрос «Что делать?»: инструменты и систему эффективного управления временем, делами и оптимальной организации рабочего процесса.*

Семинар № 2.3

Корпоративные хронофаги: найти и обезвредить *Технология перепрошивки «хаотичной» корпоративной культуры, мягкого изменения своих управленческих привычек и методов работы подчиненных*

1 день, 8 академических часов

Почему даже после обучения и руководители, и подчиненные ничего не меняют в своей работе? Почему подчиненные постоянно доказывают, что ничего изменить нельзя, что все хорошо в теории, а в жизни — иначе? Мы не можем вылезти из колеи привычек и поэтому оправдываем себя: мы, мол, для этого не созданы, в нашем бизнесе (городе, стране) это работать не может и так далее. *Получаем: технологии планового изменения своих и чужих привычек.*

Курс № 3

Управление поступками подчиненных *Как получать нужные результаты вместо убедительных объяснений*

4 семинара по 8 академических часов

Что такое «результат по-русски»? Прекрасная идея, бешеная работа, отсутствие результата и убедительные объяснения. Часто бывает так, что абсолютно правильные замыслы и планы воплощаются в ничто. Руководители недовольны и предъявляют претензии подчиненным, но те не готовы принять на себя вину, ибо не числят за собой греха безделья. Они же работали, и, с их точки зрения, старательно. Нет результата? Значит, его и невозможно было получить. Какие могут быть претензии? *Получаем: три компетенции для управления «бытием» подчиненных, во многом определяющим результаты и правильную конфигурацию их сознания.*

Семинар № 3.1

Делегирование: результат руками сотрудников *Технология эффективной передачи заданий для качественного выполнения*

1 день, 8 академических часов

Вы довольны работой подчиненных? Если не совсем, то, скорее всего,

виноваты не столько они, сколько неправильное делегирование. Правильность применения именно этой компетенции на 80% определяет продуктивность персонала. *Получаем: больше свободного времени, повышение точности управления, нейтрализацию «обезьян» (задач, которые подчиненные пытаются спихнуть обратно руководителю), значительный рост производительности, минимизацию сопротивления.*

Семинар № 3.2

Контроль: как повысить вероятность выполнения делегированного задания

Технологии эффективного сопровождения работы подчиненных

1 день, 8 академических часов

Всегда ли делегированная работа выполняется как должно? Видимо, нет, иначе не была бы так популярна поговорка «Если хочешь, чтобы работа была сделана хорошо, сделай ее сам». Причина может быть и в неправильном контроле. Как найти баланс между паранойей и попустительством? *Получаем: меньше ошибок, порядок, укрепление исполнительской дисциплины, повышение ответственности подчиненных.*

Семинар № 3.3

Регламентирование: как оптимизировать рабочие процессы

Технология разработки и внедрения работающих правил

1 день, 8 академических часов

Почему не работают регламенты? Не умея использовать регламенты в качестве укрепляющей «арматуры» рабочих процессов, руководитель вязнет в текучке, с утра до ночи занимаясь раздачей ценных указаний и инструкций, а также сверхплотным контролем. *Получаем: методы уместной стандартизации рабочих процессов и вовлечение подчиненных в процесс их регламентации.*

Семинар № 3.4

Управление работой группы: совещания, сессии, мозговые штурмы

Технологии для получения максимальной отдачи от потенциала собранных вместе сотрудников

1 день, 8 академических часов

Почему многие совещания проходят в режиме «ППР» (посидели, поговорили, разошлись)? Действительно, если мы собрали 8 человек на совещание продолжительностью 1 час, то рискуем потерять 9 рабочих часов. Как быть? Избегать совещаний и общаться по электронной почте, в ERP-системах и мессенджерах? Но сотрудники обладают мощным

потенциалом, которым нужно уметь пользоваться. *Получаем: технологии эффективной групповой работы.*

Курс № 4

Оперативное лидерство: управляй или подчиняйся *Технологии влияния на мышление подчиненных*

4 семинара, 40 академических часов

Что такое лидерство? У этого термина множество трактовок, и каждый понимает его по-своему. Я предлагаю понимать лидерство как умение оказывать влияние на мышление подчиненных, а через мышление — и на их действия, без прямого применения служебных полномочий. (Я называю такое лидерство оперативным, чтобы не смешивать эту компетенцию, предназначенную для управления текущей работой, с более глобальными задачами — осмыслением перспективы, выдвижением мотивирующих целей, формированием корпоративной культуры и т. п.) *Получаем: технологии управления мышлением подчиненных и структурирования опыта.*

Семинар № 4.1

Босс-камертон: развитие авторитета лидера

Технология «завоевания сердец» для оптимизации управленческих издержек

1 день, 8 академических часов

Все течет сверху вниз — и дерьмо, и энергия! Чтобы подчиненные вели себя «правильно», «правильно» должен себя вести сам руководитель. Ничто так не отвращает людей от соблюдения правил, как желание руководителя оставить себе право на постоянные исключения. *Получаем: технологии для повышения авторитета и управления его «интонацией», а также для формирования легитимной власти.*

Семинар № 4.2

Между ангелом и чертом:

как откалибровать свой лидерский стиль

Технологии формирования ответственности подчиненных

1 день, 8 академических часов

Как формируется наш лидерский стиль? Мы успешны благодаря своим сильным сторонам, которые и пускаем в ход для получения результатов. Проблема в том, что наш естественный стиль в одних ситуациях эффективен, в других же — нет. В какой-то момент мы не можем получить лучшие результаты, так как нам мешает наш же любимый, при-

вычный стиль управления. Но то, чем не управляете вы, управляют другие. В итоге вами могут манипулировать, и от этого страдает дело. *Получаем: технологии для осознанной регуляции стиля управления и повышения ответственности подчиненных.*

Семинар № 4.3

Как влиять на других, сохраняя себя: эмоциональная эластичность лидера

Технология управления своими и чужими эмоциями

1 день, 8 академических часов

Нужно ли управлять эмоциями? Эмоции в бизнесе неизбежны. Всегда ли нужно их проявлять? Как быть, если возникает стресс? Как сохранить эмоциональную устойчивость в сложных ситуациях? Как относиться к эмоциям подчиненных: реагировать или игнорировать? Мы управляем людьми, поэтому лидеру нужно уметь работать со своими и чужими эмоциями, не отступая от собственных ценностей и выбранного направления движения. *Получаем: технологии влияния на мышление подчиненных через эмоции лидера и, конечно, умение управлять этими эмоциями.*

Семинар № 4.4

Искусство кнута и пряника

Технологии моральных поощрений и наказаний подчиненных

2 дня, 16 академических часов

Как добиться того, чтобы все подчиненные работали хорошо? Для этого надо, в том числе, уметь поощрять и наказывать. Вопреки стереотипам, моральные поощрения и наказания играют более значимую роль в профессиональной эксплуатации подчиненных. Увы, мало кто имеет природный дар правильно поощрять и наказывать, поэтому наши похвалы не радуют сотрудников, а наши наказания их не огорчают. *Получаем: принципы и технологии моральных поощрений и наказаний подчиненных.*

Курс № 5

Убедительный лидер: управление неговорящими Профессиональные технологии коммуникаций: как говорить, слушать, понимать и убеждать

3 семинара по 8 академических часов

Умеете ли вы убеждать? Настоящий лидер не боится опираться на сильных людей, а сильные люди не всегда готовы безропотно соглашаться

с нами. В своей правоте нам постоянно приходится убеждать коллег, партнеров, подчиненных, руководителей и клиентов, а у них есть свое мнение, и зачастую оно отличается от нашего. Что толку быть правым, если другие с этим не согласны? Поэтому в переговорах с окружающими людьми мы получаем не то, что заслуживаем, а то, в чем сумеем убедить. И вместо «Да» мы зачастую слышим «Нет». А если и не слышим, то потом видим: «убеждаемый» явно остался при своем мнении. Конечно, подчиненному можно приказать, но в лучшем случае вы получите подчинение, а не заинтересованное участие, и низкую производительность при росте затрат на управление. Совсем другое дело — если человек разделяет наше мнение. Именно от искусства убеждать зависит наша жизнь. Искусство убеждения помогает превратить строптивых и безропотных в сознательных соратников и поэтому является одной из управленческих компетенций лидера. Всегда ли это возможно? Нет. Но лучше это уметь.

Семинар № 5.1

Лидер получает «Да»: искусство конструктивного диалога

Технология обеспечения конструктивного взаимодействия

1 день, 8 академических часов

Почему мы получаем отказ вместо согласия? В том числе потому, что нарушаем принципы конструктивного диалога. Мы слишком уверены в своей правоте. Мы думаем, что собеседник изначально с нами согласен или заинтересован в том же, в чем и мы, либо мы просто торопимся или волнуемся, и потому совсем не обращаем внимания на то, чего он хочет и чего может опасаться. Зачастую мнение собеседника весьма полезно для интересов дела, но он не всегда готов его высказать, предпочитая молчать, и в результате мы не можем воспользоваться всеми возможностями ситуации. *Получаем: профессиональные методики формирования рабочего контакта, анализа интересов собеседника и убедительной презентации своих предложений.*

Семинар № 5.2

Лидер устраняет «Нет»: искусство преодоления возражений

Технология нейтрализации реальных и мнимых препятствий к взаимовыгодному сотрудничеству

1 день, 8 академических часов

Всегда ли поможет конструктивный подход? Нет. Уметь вести конструктивный диалог необходимо, но не достаточно. Не всё зависит от нас: у собеседника могут быть возражения, причем самые разные, и далеко не всегда подчиненный, коллега или партнер выкладывает их нам. Возражения могут быть скрыты за общими фразами, за нарочи-

то названными ложными поводами, собеседник может и не осознавать истинную причину несогласия, а просто инстинктивно сопротивляться вашему предложению. Отступать? Настаивать? Уговаривать? Подкупать? Ни одна из этих тактик не является оптимальной. *Получаем: профессиональные техники раскрытия, проверки истинности и преодоления возражений для повышения эффективности управления и взаимодействия.*

Семинар № 5.3

Лидер говорит «Нет»: искусство бесконфликтного отказа *Технологии отклонения необоснованных требований* *и нормирования нежелательного поведения с возможностью* *продолжения конструктивного взаимодействия*

1 день, 8 академических часов

К нам обращаются с просьбами, требованиями, поручениями и предложениями. Не все из них отвечают нашим интересам и возможностям. Отказывать или соглашаться? Соглашаясь, мы входим в невыгодную для себя и (или) дела ситуацию. Отказывая, мы рискуем вызвать недовольство, обиду или злость, можем расстроить сложившиеся отношения, что обязательно скажется на результатах нашего взаимодействия. Как быть? Можно ли защитить свои интересы и одновременно сохранить конструктивное взаимодействие? *Получаем: профессиональные технологии конструктивной защиты своих интересов и минимизации вреда для перспективного взаимодействия.*

Александр Фридман ● afridman@homoboss.eu
+7 (964) 768 66 95 (Россия) ● +371 29 621 470 (Латвия)
www.asfridman.com

