



Требования ко всем руководителям

Сейчас эта статья - черновик. Как только вы её сохраните и опубликуете, она станет доступна всем сотрудникам. Вы можете удалить этот блок и использовать статью дальше.

Из этого документа ты узнаешь, какие требования наша компания предъявляет к руководителю любого уровня. Многие из этих простых правил могут помочь тебе не только в работе, но и в жизни. Прочитав их, ты поймёшь, какие важные качества тебе нужно развивать. Если после прочтения у тебя останутся вопросы или понадобится пояснение каких-либо пунктов, ты всегда можешь обратиться к .

Требования

1. Соблюдение договорённостей

Соблюдать договорённости важно для всех участников нашей команды, а для руководителей это правило номер один. Если ты о чем то договорился или что то пообещал, то обязан это выполнить, или заранее сообщить о возникших сложностях или изменении сроков.

2. Ответственность

Мы понимаем ответственность как осознание себя причиной происходящего. Никогда не перекладывай ответственность. Ты должен понимать, что если твой сотрудник сделал что-то, что привело к негативным последствиям, то это твоя ответственность. Если другой член команды сделал действие, которое повлияло на твой отдел — это тоже твоя ответственность. Значит, ты создал ситуацию, в которой кто-либо может повлиять на работу твоих сотрудников.

3. Эмпатия

Эмпатия — это способность «чувствовать» другого человека, умение определять, какие эмоции он сейчас испытывает. Если ты не понимаешь, какие эмоции движут человеком, ты не сможешь эффективно мотивировать его, повышать продуктивность, да, в общем-то, ничего не сможешь. Спрашивай себя «Что бы я чувствовал на месте своего сотрудника? Какие эмоции я бы испытал, столкнувшись с такой проблемой?». Сначала научись понимать людей, а потом руководить ими.

4. Прозрачность

Всегда говори то, что думаешь. Компании не нужен руководитель, который недоговаривает, утаивает информацию или говорит то, что от него хотят услышать. Но не забывай об эмпатии, особенно, в отношении своих подчиненных. Если твое мнение может расстроить, подбери правильные слова и преподнеси информацию аккуратно.

5. «Вниз - позитив, вверх - негатив»

Ты должен спрашивать себя что, кому и с какой целью ты говоришь. Прежде, чем поделиться с кем то информацией или переживанием, задай себе эти три вопроса. Только после этого решаешь, как говорить. Своей команде информацию стоит преподносить в позитивном ключе, делиться хорошими новостями и мотивировать их. Ведь цель — чтобы команда смогла возникающие преодолеть трудности или правильно выполнить поставленные задачи.

Своему руководителю стоит говорить о всех сложностях и личных переживаниях, так как это его задача — помогать тебе решать проблемы. Например, произошёл какой-то инцидент. Начинай задавать себе вопросы. Что ты говоришь — хочешь сообщить об инциденте. Кому — руководителю и подчинённым. С какой целью — от руководителя ты ждёшь помощи и поддержки, а сотрудникам тебе просто необходимо сообщить информацию так, чтобы они знали, как с ней работать. Отсюда следует — руководителю ты говоришь «у нас проблема, я не уверен, что моё решение правильное», сотрудникам «нам удалось обнаружить проблему, надо сделать то-то и то-то, чтобы её решить».

6. Обратная связь

Любой участник нашей команды, особенно руководитель, должен адекватно реагировать на обратную связь и работать над собой. Воспринимай обратную связь как точку роста. Также всегда давай качественную обратную связь своим коллегам и подчинённым. Если ты надеешься, что сотрудники по твоему недовольному тону понимают, что они сделали что-то не верно, то перестань надеяться. Давать обратную связь, особенно негативную, очень сложно. Но этому обязательно нужно научиться, если ты хочешь расти. Если ты не знаешь, как правильно это сделать, обратись к п.3.

7. Делегирование

Помни, что делегировать можно задачи, а не ответственность. Делегировать правильно не так просто, как кажется на первый взгляд. Одна из главных проблем делегирования — страх, что исполнитель делает задачу менее качественно, чем ты. Но если ты будешь делать все сам, то со временем закопаешься в рутину и не сможешь выполнять свою основную функцию — развитие направления. Чтобы избежать неприятного опыта делегирования, всегда обговаривай с исполнителем, какой результат ты ожидаешь, какие инструменты у него есть для выполнения задачи, и в какие сроки задача должна быть сделана. Обязательно установите промежуточные точки контроля, чтобы иметь возможность скорректировать процесс.

8. Не полагайся на опыт слишком сильно

Опыт часто переоценивают. Опыт — полезная вещь в краткосрочной перспективе. Если у тебя что-то не получилось сейчас, то это может значить, что сейчас тебе стоит поискать альтернативы. Но если у тебя что-то не получилось год назад, то сейчас может быть самое время попробовать снова. Здесь важно соблюдать принцип разумности. Не выкидывай в мусор крутые идеи, которые не выстрелили несколько лет назад. Но так же не стоит биться в закрытую дверь каждый день, лучше поискать открытую. С опытом связана ещё одна частая управленческая ошибка — оценивать человека по его прошлым заслугам или ошибкам. Если сотрудник предыдущие пару лет работал эффективно, а последний год то и дело не выполняет показатели, не нужно закрывать глаза на проблему, оправдывая это тем, что «он уже 3 года с нами, ведь раньше все было хорошо». В то же время, если сотрудник год назад совершил критичную ошибку, не стоит блокировать его рост с мыслями «а вдруг он ошибётся снова». Важно оценивать людей по их нынешним заслугам, не забывая о здравом смысле.

9. Думай своей головой

Не забывай, что твой руководитель тоже человек, и он тоже может ошибиться. Образно говоря, не нужно идти прыгать с моста, если тебе сказал это сделать руководитель. Не спеши реализовывать решение, предложенное руководителем, пока не убедишься, что это принесёт пользу твоему отделу и компании в целом. Не принимай отказ в согласовании чего-либо, если не до конца понял причину и не согласился с ней. Всегда отстаивай интересы своего отдела и компании. Не забывай, что твой руководитель — инструмент, который помогает тебе достигать результата. Руководитель — не олицетворение компании, её целей и замыслов. Если ты не согласен с решением руководителя, то обратись к руководителю выше.

10. Ритм важнее мотивации

Руководитель должен быть **методичным**. Все прекрасно понимают, что руководителю необходимо создавать новые процессы, что бы развивать свой отдел. Вот только не все понимают, что также надо контролировать, обеспечивать и улучшать процессы, созданные ранее. Практически все молодые руководители совершают одну и ту же ошибку. Они "на воодушевлении" от новой должности придумывают кучу полезных и

интересных нововведений. Но не учитывают то, что это потом надо содержать, обрабатывать, контролировать, держать в фокусе и постоянно проверять. И делать это надо не неделю, не месяц — а всегда. Мотивации в таких случаях много, а вот методичности — нет. В итоге новые руководители часто придумывают какие-то новые каналы в Slack, Google формы, клиентские каналы в мессенджерах, страницы в соц. сетях и так далее. Но стоит соизмерять пользу и необходимость создания нового процесса и время, которое будет потрачено на поддержание его в рабочем состоянии. Если об этом не подумать заранее, то в итоге компания получит кладбище забытых Google форм и соц. сетей, в которых уже давно не было свежих сообщений. Нужно понимать, что это может навредить как тебе, так и компании в целом. Например, ты создал Google форму с целью собрать предложения по улучшению работы отдела. Собрал, проработал предложения, форму не удалил. Новичок приходит в компанию, видит форму, пишет своё предложение и ждёт фидбэка. И, конечно, не получает его, так как ты благополучно про эту форму забыл. И ты получаешь демотивированного сотрудника, который думает, что руководителю все равно и что компании не интересно его мнение и предложения. В таких случаях стоит быть методичным — когда ты понимаешь, что данные собраны, останови процесс и закрой форму. У этой медали есть и другая сторона — часто молодой (или не очень :> руководитель так увлекается созданием и отлаживанием процессов в одной области, что совсем не замечает того, что в другой у него появляется огромная просадка. Простой пример: руководитель так заикливается на процессах повышения качества работы сотрудников, что совсем забывает о том, что нужно непрерывно растить численность отдела. Итого может получиться, что в отделе есть все для качественной работы, вот только работать некому.

Мы понимаем, что тебе хочется покорить мир и у тебя много энтузиазма, но если ты не будешь всегда рассчитывать своё время и ресурсы, строить планы и придерживаться их, то ты очень быстро выгоришь от огромного количества процессов. Всегда закрывай процессы, если понимаешь, что не можешь их поддерживать или что процессы уже давно не приносят пользы. Не начинай новые процессы, если не знаешь наверняка, в какое время ты будешь их отлаживать и обслуживать. Если ты хочешь создать новый процесс, подумай, нет ли у тебя чего-то такого, что можно доработать и получать ту же пользу, что и от нового процесса. Всегда перепроверяй, что ты развиваешься методично по всем направлениям, а

не направил все силы в одну сторону. И помни, что множество открытых циклов только замедляют тебя, поэтому старайся не усложнять, а упрощать.

Как правильно работать с проблемами

Основная задача руководителя — развивать свой отдел. Развитие всегда сопровождается изменениями. В ходе изменений возникают проблемы. Решение проблем — одна из важнейших точек роста.

1. Всегда сообщайте о проблемах

Не важно, произошла эта проблема в твоём отделе, или ты заметил неоптимальный процесс в смежном отделении. Худшее, что можно сделать с проблемой — умолчать о ней. О любой проблеме стоит сразу сообщить своему руководителю. Даже если ты знаешь, как решить проблему и уже приступил к действиям, стоит рассказать об этом. Ведь ты можешь не знать, что эта проблема коснулась других отделов, или же решение, которое ты планируешь реализовать, влечёт неочевидные последствия. Если мы говорим о проблеме в другом отделе, сообщить следует не только руководителю отдела, в котором она обнаружена, но и своему руководителю. Ведь ты не можешь быть уверен, что тот, кому ты сообщил, все верно понял и присвоил верный приоритет.

2. Решай проблемы сразу же

Решай проблемы сразу же, не жди обострения проблемы. Если ты заметил незначительную, на первый взгляд, проблему, лучше устрани её сразу. Не стоит ждать, когда проблема обострится и нанесёт компании ущерб.

3. Никакой толерантности к «говну»

Если ты заметил какую-то вещь, которая кажется тебе неоптимальной, но которая не является проблемой, ты должен сообщить о ней и постараться её исправить. Важно понимать, что из таких «мелочей» как раз формируются крупные проблемы. Проще говоря — сейчас на полу лежит один фантик, и это не критично. Если его не убрать и не установить

правила, что фантики разбрасывать нельзя, то через какое-то время ты не сможешь открыть дверь кабинета, так как она будет завалена мусором.

4. Будь готов к негативу от сотрудников

На руководителя часто сваливается весь негатив и обвинения во всем происходящем. Даже если руководитель к ситуации не имеет отношения. Это нормально, так как руководитель в принципе ответственен за область и так или иначе косвенно он виноват во всем (как минимум он решает, с какой командой работать, так что всё, что эта команда делает, это результат решений руководителя. Негатив может прилетать как от руководителей других отделов, так и от своей же команды (например, за какое-нибудь изменение в правилах работы и тп. Руководитель должен правильно реагировать на такие проблемы. Вместо того, чтобы расстраиваться и унывать, надо понимать, что выявленные проблемы или негатив — это возможность улучшить результат. Если бы всё работало идеально, то было бы очень сложно найти точки роста. А тут точки роста выявляются сами. Вам их подсказывают окружающие люди. Можно назвать это "халявой". Так что правильная реакция на возникающие проблемы или негатив — это извиниться за "косяк", взять в работу проблему и исправить ситуацию. Если руководитель начинает обижаться на критику или негатив, то у него мало шансов добиться хороших результатов.