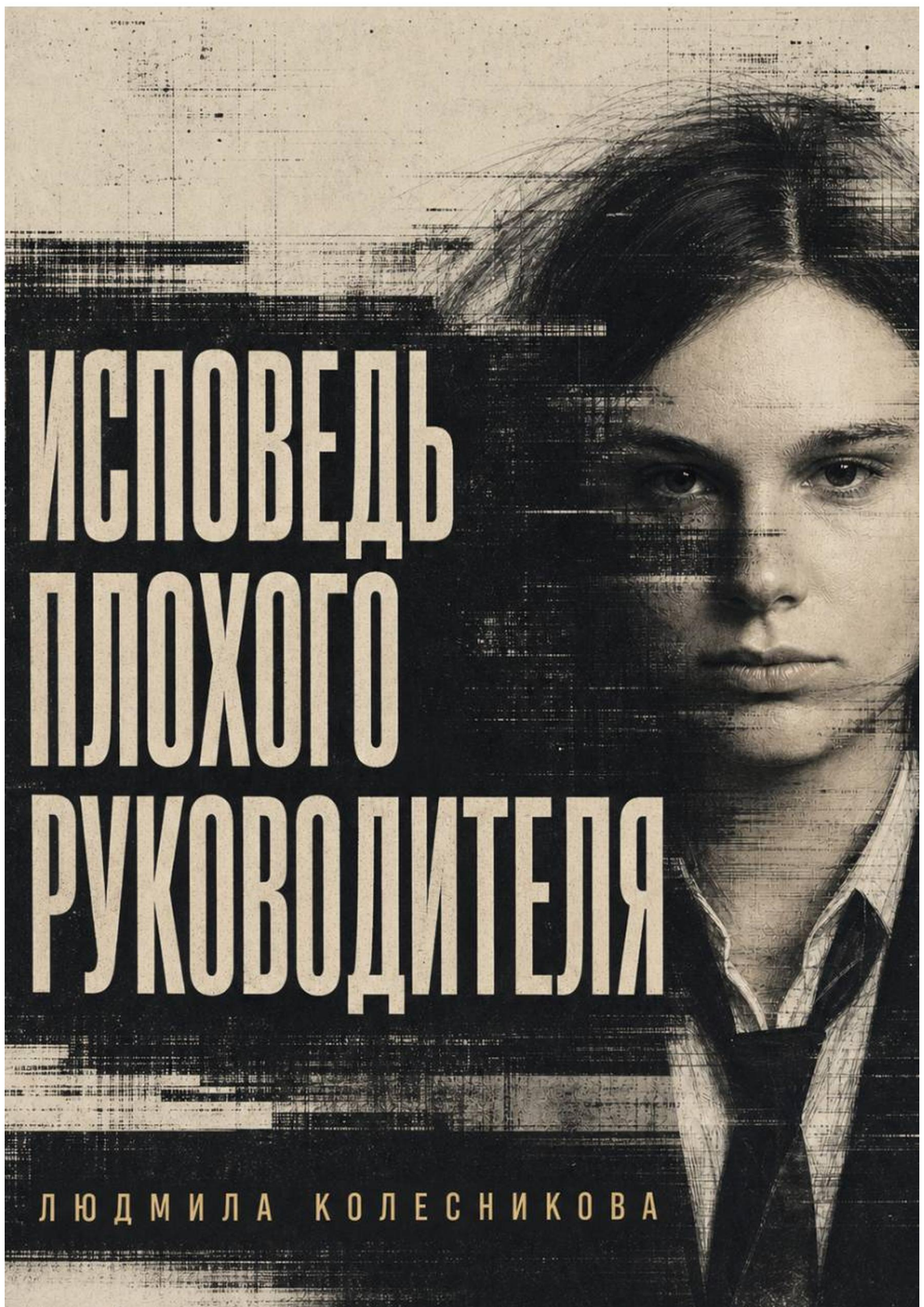




ИСПОВЕДЬ ПЛОХОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

ЛЮДМИЛА КОЛЕСНИКОВА

Людмила Колесникова

Исповедь плохого руководителя

«Автор»

2026

Колесникова Л.

Исповедь плохого руководителя / Л. Колесникова — «Автор»,
2026

Я слишком долго была руководителем, который делал всё сам. Спасала сотрудников, работала за других, избегала сложных разговоров, боялась увольнять и искренне верила, что без меня всё развалится. Эта книга — честный разговор об ошибках руководителя, которые совершают почти все, но редко признают вслух. Без красивых теорий о лидерстве. Только реальные истории, практические инструменты и выводы, до которых я сама шла слишком долго. Если вы устали постоянно тушить пожары и хотите, чтобы команда научилась работать без вашего постоянного участия, эта книга для вас.

© Колесникова Л., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Введение	5
Что вообще делает руководитель	6
Первое правило руководителя	7
Задачи не живут в чате	9
Как ставить задачи	11
Инструкции	14
Не плодите лишние документы и чаты	19
Не всё срочное — важное	21
Контроль без микроменеджмента	23
Оценивать нужно результат, а не занятость	26
Последовательность важнее строгости	29
Управлять нужно регулярно	32
Пл	34
Конец ознакомительного фрагмента.	35

Исповедь плохого руководителя

Введение

Все любят истории про успешный успех.
Но эта книга — о другом.
За десять лет руководства я на собственном опыте поняла смысл фразы:
«Благими намерениями вымощена дорога в ад».
Спасая сотрудников, я делала их беспомощными.
Боясь обидеть одного человека, обижала всю команду.
Влезая в чужие конфликты, оставалась крайней.
Поддерживая дружеские отношения с подчинёнными, теряла возможность принимать необходимые решения.
Стараясь быть незаменимой, построила систему, которая не умела работать без меня.
Я искренне хотела быть хорошим руководителем.
И именно поэтому столько лет была плохим.
Мне льстило, когда сотрудники называли меня «мамой».
Мне было приятно слышать от генерального директора:
— *Ты — сердце школы.*
Тогда мне казалось, что это высшая оценка.
Теперь я понимаю: это был диагноз.
Здоровая система не держится на одном человеке, который всех поддержит, успокоит, подстрахует, напомнит, проверит и спасёт.
Если без вас всё разваливается — это не повод для гордости.
Это повод задуматься: не вы ли годами строили систему, которая не умеет жить без вас?
Долгое время я гордилась тем, что могу решить любую проблему.
И не замечала, что многие из этих проблем создала сама.
Эта книга — не учебник по лидерству.
Это книга о моих управленческих ошибках.
О решениях, которые казались правильными, но приносили вред.
О привычках, которые выглядели заботой, а на деле мешали людям становиться сильнее.
И о выводах, к которым я пришла спустя годы.
Если благодаря моим ошибкам вы совершите меньше своих — значит, эта книга написана не зря.

Что вообще делает руководитель

Когда я была исполнителем, мне казалось, что руководитель — это главный трутень в коллективе.

Ходит на бесконечные совещания.

Говорит очевидные вещи.

Получает больше всех.

И постоянно «очень занят».

Потом руководителем стала я.

Оказалось, что это работа, где чужие ошибки становятся твоими проблемами, а твои успехи — заслугой команды.

Сорвали срок? Почему руководитель не увидел риск заранее?

Уволился сильный сотрудник? Почему руководитель поздно заметил проблему?

Поссорились коллеги? Руководитель, разбирайся, иначе команда не сможет работать нормально.

Клиент недоволен? Снова вопрос к руководителю.

А если всё получилось?

Все молодцы!

И знаете, что самое обидное?

Так и должно быть.

Исполнитель отвечает за свою работу.

Руководитель — за систему, в которой работают люди.

Вот вопросы, которыми живёт руководитель:

— *Почему человек не справился?*

— *Почему задача потерялась?*

— *Почему о проблеме узнали слишком поздно?*

— *Почему сотрудники снова задают один и тот же вопрос?*

— *Почему без одного человека всё останавливается?*

— *Почему сильные сотрудники уходят?*

То есть, руководитель не должен быть лучшим исполнителем в команде.

Не должен принимать каждое решение.

Не должен постоянно тушить пожары.

Работа руководителя — построить систему, в которой люди понимают, что делать, умеют принимать решения и отвечают за результат.

Систему, которая работает не благодаря его постоянному вмешательству, а без него.

Потому что хороший руководитель — не тот, без кого всё разваливается.

А тот, без кого всё продолжает работать.

Первое правило руководителя

Моим первым руководителем был генеральный директор.

На первое собеседование он опоздал на три часа сорок минут.

Тогда я была совсем юна и наивна.

Мне казалось, что он, наверное, сильно занят.

Но очень быстро я поняла, что это был его стиль.

Он регулярно забывал про встречи, опаздывал или просто не приходил.

Мне приходилось его заменять, оправдываться перед сотрудниками и клиентами, сглаживать неловкость и объяснять, почему руководителя снова нет.

Я видела, как постепенно менялось отношение людей.

Они переставали ждать, рассчитывать и верить.

И тогда я поняла простую вещь.

Доверие к руководителю складывается из мелочей.

Из того, что вы пришли вовремя.

Не забыли о встрече.

Выполнили обещание.

Перезвонили тогда, когда обещали.

Поэтому первое правило руководителя очень простое:

Записывайте всё важное.

Не всё подряд без разбора.

Не каждую случайную мысль и не каждое сообщение в чате.

Только то, что требует действия:

- задачи;
- встречи;
- договорённости;
- обещания;
- идеи, к которым нужно вернуться.

Неважно, где вы это записываете: в ежедневнике, блокноте, телефоне или на обоях в прихожей.

Важно другое — чтобы вы этим действительно пользовались.

Идеальная система, которую вы открываете раз в месяц, бесполезна.

А простая заметка, сделанная вовремя, может спасти задачу, встречу или отношения с человеком.

Не пытайтесь сразу построить идеальную систему.

Сначала перестаньте держать всё в голове.

Со временем записи станут аккуратнее, появится структура, удобные инструменты и привычки.

Но сначала достаточно одного правила:

Получили важную информацию — сразу записали.

Не «я запомню».

Не «сейчас доделаю и запишу».

А сразу.

Отдельно стоит вести расписание.

Всё, что привязано ко времени, — встречи, созвоны, дедлайны, контрольные точки и важные даты — должно жить именно там.

Почему это так важно?

Когда руководитель забывает о встрече, ему кажется:

— *Ну заработался, с кем не бывает?*—

А для другого человека всё выглядит иначе.

Он ждал, готовился, возможно, отменил свои дела.

А руководитель просто не пришёл.

Один раз — неприятно.

Второй — раздражает.

Третий — человек понимает: **на вас нельзя рассчитывать.**

Руководитель своим поведением задаёт стандарт.

Если вы забываете встречи, теряете задачи, не предупреждаете об изменениях и не выполняете обещания, команда очень быстро начинает считать такое поведение нормой.

Стоит ли потом удивляться, если сотрудники начинают делать так же?

Главный вывод

Руководитель не обязан помнить всё.

Но он обязан выстроить систему, в которой важная информация не теряется.

Поэтому первое правило руководителя простое:

Всё важное должно быть записано.

Не потому, что у вас плохая память.

А потому, что ваше слово должно иметь вес.

Задачи не живут в чате

Когда я стала руководителем, почти все задачи ставила в чате.
Быстро написала сообщение — задача поставлена.
Теперь это головняк того, кого я отметила.
Как же я ошибалась.
Люди приносили не то.
Срывали сроки.
А иногда вообще не замечали задачу среди десятков сообщений.
Каждый раз я злилась:
— *Но я же всё написала!*
А потом открывала переписку и сама не могла найти своё же сообщение.
Задача терялась между вопросами, мемами, фотографиями котиков и сообщениями «Доброе утро, коллеги!».
Тогда до меня дошло:
Чат — место для общения, а не для хранения задач.

Один источник правды

У каждой задачи должно быть одно место, где она живёт.
Это может быть Trello, Jira или обычная таблица.
Инструмент не так важен.
Важно правило:
Если задачи нет в системе — задачи не существует.
Не в голове руководителя.
Не в личной переписке.
Не в трёхминутном голосовом сообщении.
А в системе задач.

Как использовать чат

Чат нужен, чтобы быстро привлечь внимание.
Например:
— *Катя, добавила тебе задачу в Trello. Дедлайн — пятница.*
Или:
— *Володя, обновила описание задачи. Посмотри, пожалуйста.*
Обсуждать задачу в чате можно.
Но все важные изменения должны попасть в систему.
Изменился срок?
Появились новые условия?
Договорились о дополнительной работе?
Обновите задачу.
Иначе через неделю каждый будет помнить договорённости по-своему.

Кто отвечает за порядок

Заранее договоритесь, кто переносит изменения из чата в систему.

И не раздавайте всем подряд права на редактирование.

Иначе однажды дедлайн «случайно» переедет на следующую неделю, задача исчезнет, а виноватых, как обычно, не окажется.

Главный вывод

Не храните задачи в переписке.

Чат — это поток.

Любое сообщение рано или поздно уплывёт наверх и потеряется.

У задачи должен быть один источник правды — место, где лежит её актуальная версия.

Это экономит время и избавляет команду от споров:

— *Я говорил.*

— *А я не видел.*

— *Мы договаривались о другом.*

Когда хочется «быстро написать в чат», задайте себе один вопрос:

Через неделю я смогу быстро отыскать эту задачу в чате?

Если нет — ей место в системе задач.

Как ставить задачи

Многие задачи казались мне очевидными.

Я варилась в них каждый день и была уверена, что все вокруг знают столько же.

Однажды я написала:

— *Подготовьте к пятнице статью о результатах наших учеников на олимпиаде.*

В моей голове задача была кристально прозрачной.

Через некоторое время мне принесли совсем не то, чего я ожидала.

В голове крутилось:

— *Господи, ну как можно было не понять?*

А потом я посмотрела на свою задачу с другой стороны и поняла: очень даже легко.

В тот момент одновременно проходило несколько олимпиад.

Для меня было очевидно, о какой из них речь.

Для сотрудника — нет.

Он не знал, какие результаты искать, где их взять и кто из участников вообще «наши».

То есть человек не провалил задачу.

Он честно выполнил «то, не знаю что».

По заданию «пойди туда, не знаю куда».

«Сделай красиво» — это не задача

Очень часто руководитель ставит задачи так:

— *Разберись с клиентом.*

— *Посмотри отчёты.*

— *Подготовь материал.*

— *Сделай красиво.*

И сидит довольный.

Задача поставлена.

Работа кипит.

Точнее, кипит, но не работа, а сотрудник, пытаюсь понять, что вы вообще имели в виду.

Что значит туманное «разберись с клиентом»?

Позвонить? Написать? Выяснить проблему? Вернуть деньги?

А что значит «сделай красиво»?

С разными шрифтами, цветами и картинками?

Если в задаче нет конкретного результата, сотрудник начинает гадать на кофейной гуще.

Хорошо поставленная задача

Перед тем как отправить задачу, задайте себе пять вопросов.

1. Что нужно сделать?

Не «разберись», «посмотри» или «надо бы заняться», а конкретное действие: проверить, написать, исправить, позвонить и т. д.

Если вы сами не можете назвать действие **одним глаголом**, сотрудник тем более не поймёт, что от него хотят.

2. Какой результат я хочу получить?

Что должно появиться в конце?

Результат должен быть таким, чтобы его можно было проверить.

Если результат нельзя проверить — непонятно, выполнена задача или нет.

3. Когда задача должна быть готова?

Задача без срока — это не задача, а пожелание.

— *Сделай инструкцию.*

Когда? Сегодня? На этой неделе? До конца месяца?

Если срок не обозначен, сотрудник определит его сам.

И не факт, что его решение совпадёт с вашими ожиданиями.

4. Кто отвечает?

Если задача поставлена всем —она не поставлена никому.

— *Коллеги, надо проверить материалы.*

— *Нужно подумать, что делать с клиентом.*

— *Давайте обновим инструкцию.*

И что происходит?

Ничего.

Каждый думает:

— *Наверное, кто-то другой сделает.*

— *Может, это вообще не мне.*

Поэтому у каждой задачи должен быть конкретный ответственный.

Даже если над задачей работают несколько человек, главный должен быть один.

Тот, кто отвечает за результат и доводит задачу до конца.

5. Есть ли ограничения?

Иногда важно сказать не только что делать, но и чего делать не следует.

Потому что сотрудник может неожиданно проявить инициативу.

Иногда это хорошо.

А иногда после этой инициативы у вас новый пожар.

Однажды я попросила сотрудника собрать информацию по ситуации с недовольным клиентом.

Я имела в виду: изучить переписку, собрать факты и передать мне краткое описание. Всё.

Клиент давно был проблемным: грубил, требовал особых условий, обесценивал работу сотрудников и превращал любой вопрос в скандал.

Я хотела собрать факты и подготовиться к разговору о завершении сотрудничества.

А сотрудник решил помочь по-своему: написал клиенту, извинился и пообещал скидку.

Хотел как лучше.

А получилось как всегда.

Клиента, с которым мы собирались расстаться, только сильнее прикормили.

Но сотрудник не ошибся.

Он честно пытался помочь.

Ошиблась я.

Потому что не обозначила границы:

— *Клиенту пока не пишем.*

— *Сначала собираем факты.*

— *Ответ согласовываем со мной.*

Пара-тройка коротких фраз могла сэкономить несколько часов разборок.

Ограничения нужны не для того, чтобы душить инициативу, а чтобы инициатива потом не поимела всю команду.

Главный вывод

Если сотрудник регулярно делает «не то», сначала перечитайте постановку задачи.

Хороший руководитель не проверяет, умеют ли сотрудники читать его мысли. Он учится ясно доносить свои.

Инструкции

Мне было очень страшно писать инструкции.

Потому что я буквально переносила на бумагу всё, что знала сама:

- как решать типичные проблемы;
- что делать в нестандартных ситуациях;
- кому писать;
- где искать информацию;
- как принимать решения.

Фактически я собственными руками делала так, чтобы меня можно было заменить.

В голове крутилась одна мысль:

— ***Сейчас всех обучу, и меня выкинут.***

Но в какой-то момент я объективно посмотрела на ситуацию.

Каждый вопрос приходил ко мне.

И сначала мне это даже нравилось.

Приятно чувствовать себя незаменимой.

Потом перестало.

Я не могла нормально уйти в отпуск, отключить телефон на выходные или даже заболеть без чувства вины.

Тогда я начала переносить знания из своей головы в инструкции.

Если один и тот же вопрос задавали второй раз, я не просто отвечала человеку — я дополняла инструкцию.

Если сама чего-то не знала, советовалась с теми, кто разбирался лучше.

Постепенно инструкций становилось больше.

А вопросов ко мне — меньше.

И это было прекрасно!

Я перестала жить с телефоном в руке.

Оказалось, инструкции не делают руководителя ненужным.

Они делают ненужными одни и те же вопросы.

Кто должен писать инструкцию

Инструкцию должен писать человек, который действительно выполняет эту работу.

Тот, кто, как говорится, нюхал порох.

Потому что одни и те же слова в разных профессиях могут означать совершенно разные вещи.

Как в анекдоте про разговор двух программистов:

— *Прикинь, у меня вчера мать умерла. Всю ночь с ней возился, хоть бы пискнула.*

Для человека со стороны это звучит дико.

А технарь сразу поймёт: речь о материнской плате.

С инструкциями так же.

Если их пишет человек, который никогда не выполнял эту работу, он обязательно что-нибудь упростит, неправильно поймёт или вообще не заметит важную деталь.

И получится инструкция, которая красиво выглядит, но пользоваться ей невозможно.

Или, что ещё хуже, можно.

Но только один раз.

Поэтому правило простое:

Шеф-повар участвует в написании инструкции для повара.
Главный бухгалтер — для бухгалтера.
А менеджер, который каждый день общается с клиентами, — для менеджера.
Если инструкцию писал человек, который сам никогда не выполнял эту работу, её обязательно должен проверить тот, кто делает это каждый день.
Задача руководителя — не писать инструкции за всех.
Его задача — превратить опыт отдельных сотрудников в знания всей команды.

Инструкция должна быть чек-листом

Давайте начистоту.
Когда вы сами в последний раз открывали инструкцию к технике?
Правильно.
Когда уже успели что-нибудь сломать и в панике пытаетесь понять, как это теперь исправить.
Сотрудники делают точно так же.
Человек уже вляпался.
Клиент висит на телефоне.
Программа выдала ошибку.
Руководитель написал: «Срочно».
В этот момент сотруднику не нужна теория.
Ему нужен ответ на один вопрос:
— **Что мне делать прямо сейчас?**
Поэтому лучшая инструкция — это последовательность действий:
● проверьте это;
● напишите туда;
● предупредите того;
● зафиксируйте здесь;
● после этого переходите к следующему шагу.

Добавляйте ссылки

Если в инструкции упоминается документ, таблица или папка — сразу добавьте на неё ссылку.
Не:
— *Заполните таблицу с клиентами.*
А:
— *Заполните таблицу с клиентами [ссылка на таблицу].*
Не заставляйте сотрудника искать то, что можно открыть одним кликом.

Начинайте каждый пункт с глагола

Инструкция должна побуждать к действию.
Не:
— *Информация для клиента.*
А:
— *Напишите клиенту.*
Не:

— *Проверка заявки.*

А:

— *Проверьте, указаны ли в заявке имя, телефон, дата и суть проблемы.*

Не:

— *Оплата.*

А:

— *Проверьте, прошла ли оплата, и прикрепите чек к заказу.*

Человеку не нужно додумывать, что от него хотят.

Он видит действие и выполняет его.

Коротко. Ясно. По делу

Не пытайтесь написать одну инструкцию на все случаи жизни.

Лучше десять коротких инструкций, которые легко найти, чем одна огромная, которую никто не откроет.

Например:

— *Что делать, если клиент требует скидку.*

— *Что делать, если сотрудник заболел и не вышел на работу.*

— *Что делать, если пришла жалоба.*

— *Что делать, если пропала оплата.*

В инструкции должны быть места на «подумать»

Инструкция не должна превращать человека в робота.

Она задаёт порядок действий, но не может предусмотреть всё.

Иногда в ней нужно прямо написать:

— ***Остановитесь и подумайте.***

Например, в инструкции есть шаблон ответа на жалобу клиента:

— *Спасибо! Мы всё проверим и скоро вернёмся с ответом.*

И сотрудник отправляет его клиенту, который только что прислал эмоциональное сообщение на четыре страницы.

Формально сотрудник всё сделал правильно, по инструкции.

А по-человечески — подлил бензина в костёр.

Клиент ждал, что его услышат.

А получил сухое:

— *Спасибо, ваше обращение очень важно для нас.*

Ошибка не в том, что сотрудник использовал шаблон.

Ошибка в том, что инструкция не объяснила, когда шаблон использовать нельзя.

В таких местах нужно прямо писать:

— *Если клиент пишет на эмоциях, не отвечайте шаблоном сразу.*

— *Сначала перечитайте переписку.*

— *Проверьте, что именно произошло.*

— *Если ситуация конфликтная, передайте её руководителю.*

— *Не отправляйте ответ, пока не поняли контекст.*

Потому что хорошая инструкция не отменяет мозг.

Она напоминает, где его нужно включить.

Инструкция должна предупреждать последствия

Хорошая инструкция не просто говорит, что делать.

Она коротко объясняет, почему это важно.

Не длинной лекцией, а одной фразой:

— *Не удаляйте старую версию файла. Если в новой будет ошибка, понадобится откат.*

Или:

— *Не отвечайте конфликтному клиенту на эмоциях. Один резкий ответ может превратить недопонимание в скандал.*

Когда человек понимает последствия, он соблюдает правило не потому, что «так сказали».

Он понимает, что произойдёт, если сделать иначе.

Инструкция — не памятник

Когда я только начала писать инструкции, мне казалось, что это работа на один раз.

Написала.

Сохранила.

Готово.

Через полгода открываешь документ и понимаешь: половина ссылок не работает, процессы изменились, а одного отдела вообще больше не существует.

А инструкция гордо продолжает рассказывать, как жить в 2012 году.

Инструкция — живой документ.

Если меняется процесс, должна меняться и инструкция.

Иначе она перестаёт помогать и начинает вредить.

Поэтому каждая ошибка — повод не только поговорить с сотрудником, но и открыть инструкцию.

Спросите себя:

— *Описан ли этот случай?*

— *Понятно ли, что делать?*

— *Не устарела ли информация?*

— *Есть ли пример?*

— *Написано ли, чего делать нельзя и почему?*

Иногда сотрудник ошибается не потому, что ленивый или невнимательный.

А потому что инструкция написана так, будто её последний раз обновляли ещё при динозаврах.

Цвет как навигация

Если инструкция длинная, помогите сотруднику быстро найти нужную информацию.

Например:

Красный — аварийные ситуации.

Жёлтый — здесь нужно остановиться и согласовать.

Зелёный — обычный порядок работы.

Синий — готовые шаблоны сообщений.

Через некоторое время сотрудники могут забыть, на какой странице был нужный ответ.

Зато прекрасно помнят:

— *Шаблоны были «синенькие».*

Главный вывод

Инструкция нужна для того, чтобы сотрудник мог правильно действовать без постоянной помощи руководителя.

Хорошая инструкция экономит время и снижает количество ошибок.

Но главное — она помогает сотрудникам становиться самостоятельнее, а руководителю перестать отвечать на одни и те же вопросы.

Не плодите лишние документы и чаты

Каждый созвон у нас начинался одинаково — с поиска нужного документа. Все прекрасно знали, как он выглядит, но никто не помнил, как он называется. Каждые несколько дней меня добавляли в новый групповой чат. Иногда я даже не понимала, зачем он появился и чем отличается от предыдущего. Если браузер со всеми вкладками случайно закрывался, восстановить их через историю было проще, чем найти нужные документы в рабочей системе. Когда я увольнялась, передача документов и прав доступа заняла почти две недели. А чтобы выйти из всех рабочих чатов, понадобилось ещё три дня. И знаете, сколько открытий произошло за это время?
— *У нас и такое было? Вау!*
— *Ничего себе, мы и этим пользовались? Прикол, конечно.*

В чём проблема?

Дело не в количестве документов. Проблема начинается, когда команда перестаёт понимать, где находится актуальная информация. Один сотрудник открывает старую таблицу. Другой работает в её копии. Третий создаёт новую. И каждый уверен, что его версия правильная. У любой информации должен быть один источник правды. Перед тем как создать новую таблицу, папку, документ или чат, задайте себе один вопрос: **Почему нельзя использовать то, что уже есть?** Часто новый документ появляется не потому, что он действительно нужен. А потому, что кому-то было проще создать новый, чем найти старый. Но каждый новый файл, папка или чат — это ещё одно место, которое придётся поддерживать, обновлять и однажды передавать другому человеку. Чем больше таких мест, тем быстрее рабочая система превращается в свалку. Полезные вещи в ней есть. Просто найти их очень сложно.

А что делать со старыми документами?

Я не предлагаю удалять всё старое. Иногда предыдущие версии нужны: чтобы восстановить информацию, посмотреть историю или понять, как менялись процессы. Но старые документы не должны лежать рядом с актуальными. Создайте отдельную папку: Архив - 2024 - 2025 - 2026 И переносите туда всё, чем команда больше не пользуется в ежедневной работе. Так история сохранится, но никто случайно не откроет старый документ и не примет его за актуальный. Главное правило простое: **Актуальное должно быть легко найти. Старое — легко восстановить.**

И не забывайте про чаты.

Если обсуждение закончилось, проект закрыт, а чат больше не используется — переименуйте его или отправьте в архив.

Главный вывод

Не создавайте новое только потому, что не можете найти старое.

Сначала проверьте, можно ли использовать существующий документ, папку или чат.

Если информация устарела — перенесите её в архив.

Если нужна новая версия — сделайте её единственной актуальной.

Порядок — это не когда старых документов нет.

Порядок — это когда все знают, где искать актуальную информацию.

Не всё срочное — важное

Есть задачи, после которых хочется молча смотреть в стену.

Потому что ещё вчера было:

— *Срочно! Всё бросаем и бежим!*

Команда переносит задачи, отменяет планы на вечер и работает до ночи на морально-волевых.

А ты как руководитель отпускаешь ребят отдыхать и сам доделываешь всё до утра.

Сделали.

Отправили.

Выдохнули.

А через месяц выясняется, что результат никто даже не открыл.

**Нет ничего более демотивирующего, чем срочно делать то, что никому не при-
годилось.**

Как инструкция по использованию туалетной бумаги.

Срочность ≠ важность

Не всё, что полыхает, действительно важно.

Иногда задача стала срочной не потому, что она нужна делу.

А потому что о ней вспомнили в последний момент.

Или кто-то пообещал результат, не подумав о сроках.

Или просто привык жить в режиме поноса.

А платить за это приходится всей команде.

Каждая срочная задача отнимает время у других.

Сдвигаются сроки.

Растёт количество ошибок.

Устают люди.

Поэтому, прежде чем объявлять пожар, спросите:

— *Что случится, если сделать это завтра?*

— *Кто ждёт результат?*

— *Для какого решения он нужен?*

— *Что мы отложим ради этой задачи?*

Последний вопрос особенно важен.

Потому что новая срочная задача не появляется в свободном времени.

Она вытесняет другую работу.

Иногда после этих вопросов выясняется, что никакого пожара нет.

Просто кто-то громко крикнул:

— *Волки!*

Срочно — не значит идеально

Даже если задача действительно срочная, ей не всегда нужен идеальный результат.

Например:

— *Нужно понять, сколько людей сегодня могут выйти на замену.*

Здесь не нужна таблица с цветами, фильтрами и форматированием.

Достаточно ответить:

— *Могут выйти трое: Аня, Серёжа и Марина.*

Всё.

Этой информации достаточно, чтобы принять решение.

Поэтому задайте ещё один вопрос:

— *Вам нужен короткий ответ или готовый оформленный документ?*

Этот вопрос может сэкономить несколько часов.

Потому что иногда команда полирует результат там, где достаточно одной строки.

Важное обычно не кричит

Самое неприятное, что действительно важные задачи лежат тихо.

Обновить инструкции.

Убрать неактуальные задачи.

Разобрать повторяющиеся ошибки.

Расстаться с токсичным сотрудником.

Они не горят сегодня.

Но если руководитель постоянно тушит пожары, у него не остаётся времени устранить причины возгорания.

Контроль без микроменеджмента

Однажды я пришла к руководителю с вопросом.

Вместо помощи он отправил мне... методичку, которую написала я сама.

Мне было смешно и грустно одновременно.

Тогда я решила: если когда-нибудь стану руководителем, никогда не буду так поступать.

Я буду помогать.

Объяснять.

Поддерживать.

Подстраховывать.

Так и произошло.

Но постепенно сотрудники всё чаще приходили ко мне с вопросами, которые могли решить сами.

В какой-то момент я устала.

И решила, что проблема в моей мягкости.

Тогда я качнулась в другую сторону.

Начала жёстко контролировать сроки, замечать каждую ошибку, требовать объяснений и чаще делать замечания.

Позже я узнала, что за глаза меня стали называть «товарищ Сталин».

И мне это даже понравилось.

До этого я считала себя тряпкой.

Мне казалось, что сотрудники садятся мне на шею, не воспринимают всерьёз, а готовность помочь принимают за слабость.

Поэтому прозвище «товарищ Сталин» я восприняла как комплимент.

«Наконец-то, — думала я. — Теперь меня уважают».

Только позже я поняла: проблема была не в моей мягкости.

Я просто не знала, как должен выглядеть контроль.

Мне казалось, что есть только два варианта:

- либо полностью доверять людям;
- либо контролировать каждый их шаг.

Но между этими крайностями и начинается нормальное управление.

Контрольные точки

Если задача сложная или новая, не ждите финального результата.

Попросите сначала показать план, структуру или черновик.

Плохая задача:

— *Сделай презентацию к пятнице.*

Наступает пятница.

Сотрудник приносит двадцать страниц текста.

Вы открываете документ.

Всё не так и всё не то.

А переделывать уже поздно.

Лучше поставить задачу так:

— *Подготовь структуру презентации и пришли мне завтра до 12:00. Я проверю, правильно ли ты понял задачу. Если всё верно — продолжишь работу.*

Так вы заметите ошибку до того, как сотрудник потратит несколько часов.

Лучше пять минут на сверку в начале, чем пять часов на переделку в конце.

Контролировать нужно не человека

Очень часто руководители путают отсутствие контроля с доверием.

— *Я доверяю своим сотрудникам.*

Но доверие и отсутствие контроля — не одно и то же.

Взрослые люди тоже забывают, откладывают неприятные задачи, застревают и боятся признаться, что не справляются.

Поэтому контролировать нужно не человека, а движение задачи в сторону результата.

Руководителю должно быть понятно:

- что делается;
- кто отвечает;
- когда должен быть результат;
- где задача застряла.

Не нужно стоять над душой.

Но и узнавать о проблеме в день дедлайна — тоже не нужно.

Самая дорогая ошибка

Иногда руководитель видит, что сотрудник делает что-то не так, и говорит:

— *Дай сюда, я сам.*

Кажется, что так быстрее.

Но в этот момент вы не просто спасаете задачу.

Вы учите сотрудника:

«Если я не справлюсь, руководитель всё равно сделает за меня».

Зачем тогда думать?

Мамочка всё равно придёт и спасёт.

Этому меня научил жизненный опыт

Однажды меня попросили принести саморез.

Я принесла то, что, как мне казалось, и было саморезом.

И услышала:

— *Заставь дурака Богу молиться — он и лоб расшибёт... Сейчас пойду и возьму сам.*

Я вообще не поняла, что сделала не так.

Хочется после такого помогать ещё? Конечно же нет.

Можно же было сказать иначе:

— *Смотри, ты принёс шуруп. У самореза кончик острый, а у шурупа — нет. Попробуй ещё раз.*

Вот это уже обучение.

Теперь человек понял ошибку.

В следующий раз он принесёт то, что нужно.

С сотрудниками точно так же.

Не:

— *Дай сюда, я сама.*

А:

— *Здесь не хватает вот этого. Переделай и пришли ещё раз.*

Руководитель должен помогать человеку дойти до результата, а не тащить результат на себе.

Если человек застрял

Когда сотрудник спрашивает:

— *Что мне делать?*

Не спешите сразу давать готовый ответ.

Сначала спросите:

— *Что ты уже попробовал?*

— *Где именно застрял?*

— *Какие варианты видишь?*

Эти вопросы возвращают ответственность человеку.

И учат искать решение, а не ждать его от руководителя.

Главный вывод

Контроль — это не стоять над душой.

Не проверять каждый шаг.

И не делать всё самому.

Контроль — это вовремя заметить, что задача пошла не по плану, и помочь скорректировать движение до того, как начнут гореть сроки.

Хороший руководитель контролирует не людей.

Он контролирует движение задач к результату.

Оценивать нужно результат, а не занятость

Когда я только стала руководителем, мне казалось, что если человек постоянно на связи, значит, он много работает.

Со временем я поняла, что это не так.

Например, менеджер отчитывается:

— *За месяц я провёл 275 часов в чатах.*

Но если спросить:

— *Что именно ты делал всё это время?*

Окажется, что сотрудник не может внятно сформулировать, чем именно он занимался.

С тех пор я перестала оценивать сотрудников по тому, насколько занятыми они выглядят.

Меня интересует другое:

— *Какой результат он получил?*

Результат бывает разным

Не каждую работу можно оценить фразой «готово».

Например, менеджер целый день разбирался с очень сложным клиентом.

Клиент всё равно отказался.

Получается, результата нет?

Есть. Просто не тот, на который рассчитывали.

Результат — проведённые переговоры, зафиксированные договорённости и понятный следующий шаг.

Поэтому важно уметь оценивать проделанную работу.

Не:

— *Весь день занимался клиентами.*

А:

— *Провёл четыре сложных разговора. По двум клиентам нашли решение, по одному подготовил коммерческое предложение, по одному передал вопрос руководителю.*

Теперь работу можно увидеть и оценить.

Быстро — не значит плохо

Время тоже не всегда показатель.

Если опытный сотрудник выполнил задачу за десять минут, а новичок — за два дня, это не значит, что новичок работал лучше.

Опыт помогает быстрее находить решение.

И наоборот:

долго делать — не значит сделать хорошо.

Поэтому оценивать работу только по количеству потраченных часов бессмысленно.

«Я очень загружен»

Фраза «я перегружен» сама по себе ничего не говорит.

Руководителю важно понимать:

- какие задачи сейчас в работе;
- что уже завершено;

- что зависло;
- где нужна помощь;
- какие сроки могут сорваться.

Иногда человек действительно перегружен.

Иногда проблема в количестве задач и процессах.

А иногда сотрудник просто не умеет планировать время.

Без понятного списка задач отличить одно от другого невозможно.

Если руководитель не оценивает результат, команда постепенно начинает ориентироваться не на выполненную работу, а на количество часов.

Как в старой шутке:

«Если работодатель не индексирует зарплату, я сделаю это сам — буду меньше работать за те же деньги».

Смешно.

Но иногда именно так и происходит.

Человек чуть дольше отвечает, тянет с выполнением задач и постоянно твердит:

— *Я очень занят.*

И всё реже показывает результат.

Не всегда из злого умысла.

Иногда система сама к этому подталкивает.

Если никто не оценивает результат — зачем к нему стремиться?

Есть должности, где ставка — это нормально

Например, заведующий складом.

Он принимает и выдаёт товар, отвечает за его хранение и несёт материальную ответственность.

Если продажи снизились, это не значит, что он стал хуже работать.

Поэтому фиксированная ставка здесь вполне логична.

Проблема не в ставке.

Проблема начинается, когда непонятно:

- за что человек получает деньги;
- какие задачи входят в его обязанности;
- какого результата от него ждут;
- как оценивается качество работы;
- что считается недоработкой.

Фиксированная оплата без понятных ожиданий постепенно превращается в болото.

Сотрудник вроде работает.

Руководитель вроде платит.

Но никто точно не понимает, за что.

Что действительно стоит оценивать

Для меня важны несколько вещей:

- какой результат получил сотрудник;
- какого качества этот результат;
- соблюдены ли сроки;
- какой объём работы выполнен;
- сколько рутинных задач закрыто;
- насколько сложными были задачи;

- сколько самостоятельности и умственных усилий они потребовали;
- стало ли после этой работы системе легче или сложнее.

Потому что одна сложная задача иногда стоит десятка простых.

А десятки рутинных задач могут быть незаметны, хотя без них работа просто остановится.

Поэтому оценивать нужно не занятость.

А результат, объём, качество и сложность работы.

Главный вывод

Не оценивайте работу по количеству часов, сообщений и созвонов.

Занятость ещё не означает пользу.

Иногда одна сложная задача приносит больше пользы, чем десятки закрытых пунктов.

А иногда именно незаметная ежедневная рутина не даёт всей системе развалиться.

Поэтому оценивайте не то, насколько занятым выглядит сотрудник.

Оценивайте ценность его работы.

Последовательность важнее строгости

Сначала немного контекста.

Оплата наших преподавателей состояла из трёх частей:

- базовая ставка за проведённый урок;
- надбавка за отчёт, сданный вовремя;
- надбавка за отчёт без ошибок.

Отчёт подтверждал, что урок состоялся. По количеству отчётов клиентам выставляли счета.

Если отчёт не приходил вовремя, менеджеру приходилось разыскивать преподавателя. Задерживались письма клиентам и выставление счетов.

Если текст требовал правки, надбавка уходила редактору.

Все условия были прописаны в договоре.

Преподаватели знакомились с ними и ставили подпись.

У нас работал преподаватель, назовём его Егором.

Он считал отчёты бессмысленной формальностью и сдавал их когда хотел. Иногда не сдавал вовсе.

Его логика была простой:

— *Базовая ставка меня устраивает. На надбавки плевать.*

Но цену платил не только он.

Менеджеры тратили время на напоминания.

Клиенты ждали отчёты.

Компания не могла вовремя выставить счета.

Но у Егора родился сын и генеральный директор решил:

— *Ему нужно содержать семью. Заплатим полностью. Он же всё-таки прислал отчёты.*

Он хотел быть понимающим руководителем.

Но одним решением отменил последствия, с которыми Егор сам согласился при найме.

Для Егора это означало: правила можно игнорировать.

Для преподавателей: соблюдать их необязательно.

Для менеджеров: чужие нарушения всё равно придётся закрывать самим.

Для руководителя среднего звена: требовать можно, но окончательное решение легко отменяет сверху.

После этого Егор стал нарушать ещё чаще и перестал реагировать на замечания.

Позже генеральный предупредил:

— *Егор, ещё одно нарушение — и мы расстанемся.*

Нарушение повторилось.

Увольнения не было.

Егору дали ещё один шанс.

Потом ещё один.

Так продолжалось все десять лет моей работы.

Егор остался.

А многие сильные преподаватели ушли.

Не из-за отчётов, а потому что увидели: правила обязательны только для тех, кто добровольно их соблюдает.

Желание быть добрым руководителем понятно.

Но когда руководитель отменяет последствия для одного человека, он перекладывает их на всех остальных.

Если правило есть — оно должно работать

Если в правилах написано, что рабочий день начинается в 8:00, значит, сотрудник не может регулярно приходить к десяти.

Не «нежелательно».

Не «постарайся больше так не делать».

А нельзя.

Если за нарушение предусмотрено последствие, оно должно наступить.

Иначе правило перестаёт быть правилом.

Представьте ситуацию.

Сотрудник приходит к десяти.

Руководитель говорит:

— *Ну ладно. Но в следующий раз, пожалуйста, приходи вовремя.*

На первый взгляд это выглядит человечно.

Но на самом деле руководитель только что показал всей команде:

договорённости можно нарушать, а последствия не обязательны.

Команда очень быстро это считывает.

И на следующий день уже больше сотрудников не придут вовремя.

Люди смотрят не на то, что написано в договоре.

Они смотрят на то, что происходит после нарушения.

Люди быстро привыкают к отсутствию последствий

Когда мы наконец перестали ограничиваться разговорами и начали применять те последствия, о которых заранее договорились, произошло неожиданное.

Почти каждый раз человек реагировал очень эмоционально.

Были слёзы.

Обида.

Разговоры о несправедливости.

Однажды всё это произошло из-за **156 рублей**.

Казалось бы, смешная сумма.

Но дело было совсем не в деньгах.

Раньше за нарушения не происходило ничего.

Максимум — ещё один разговор.

Поэтому даже небольшое, но реальное последствие воспринималось болезненно.

Но вскоре количество нарушений уменьшилось.

Не потому, что все испугались.

А потому, что правила перестали быть пустым звуком.

Не угрожайте тем, чего не сможете сделать

Ещё одна ошибка — пугать последствиями, которые вы не можете или не готовы применить.

Например:

— *Ещё раз опоздаешь — и ты уволен!*

Звучит жёстко.

Но если по закону, договору или внутренним правилам вы не можете просто уволить человека, такая угроза ничего не стоит.

Первый раз сотрудник может испугаться.

Второй — засомневается.

А потом поймёт:

руководитель говорит больше, чем делает.

И перестанет воспринимать его слова всерьёз.

Поэтому не обещайте того, чего не сможете выполнить.

Лучше спокойно сказать:

— *Ты опоздал. Давай зафиксируем нарушение и действовать будем по правилам.*

Эта фраза звучит не так грозно.

Но ей будут верить.

Разберитесь в причинах

Руководителю не нужно кричать, давить или унижать.

Но он должен быть последовательным.

Если правило нарушено, сначала выясните, что произошло.

Возможно, человек проспал.

А возможно, столкнулся с обстоятельствами, на которые не мог повлиять.

Не каждое нарушение требует последствий.

Иногда человеку нужна не строгость, а поддержка.

Но форс-мажор не должен становиться универсальным оправданием.

Если ситуация повторяется, сотрудник не предупреждает или каждый раз находит новую причину — это уже не случайность.

После разговора примите решение.

Если были объективные обстоятельства — учтите их.

Если нарушение произошло без уважительной причины — примените предусмотренное последствие.

Правила не должны зависеть от настроения руководителя.

Но последовательность — это не автоматическое наказание.

Это понятная и справедливая реакция на каждую ситуацию.

Главный вывод

Последовательность — это не наказывать всех одинаково.

Это каждый раз действовать по понятным правилам:

- выяснить, что произошло;
- учесть обстоятельства;
- принять справедливое решение.

Форс-мажор может случиться с каждым.

Но он не должен становиться оправданием для постоянных нарушений.

Правила не должны зависеть от настроения руководителя.

И последствия не должны применяться автоматически, без попытки разобраться.

Людей учит не строгость.

Их учит предсказуемость.

Когда сотрудники знают, что их выслушают, обстоятельства учтут, а к одинаковым ситуациям будут относиться одинаково, правила начинают работать.

Управлять нужно регулярно

Последние несколько лет, генеральный приходил, ставил большие задачи... И исчезал. Не на неделю, не на месяц, а почти на год.

Но компания продолжала жить.

Каждый день нужно было принимать решения, разбирать конфликты, решать проблемы, отвечать за сотрудников, клиентов и результат.

Постепенно я поняла, что рассчитывать не на кого.

И научилась работать без руководителя.

Его отсутствие действительно сделало меня сильнее.

Но не потому, что он меня чему-то научил.

У меня просто не было выбора.

Он бросил меня в воду — и я научилась плавать, потому что иначе утонула бы.

Хороший руководитель тоже развивает самостоятельность.

Но он даёт право принимать решения и остаётся доступным, когда нужна помощь.

Отсутствующий руководитель не развивает.

Он оставляет человека одного.

А потом он появлялся и спрашивал:

— *Ну, рассказывайте. Что сделали?*

— *Почему решили именно так?*

— *Почему не согласовали со мной?*

И внутри всё кипело.

— *Где ты был, когда действительно была нужна помощь?*

К тому моменту его мнение уже не имело для меня прежнего веса.

Я слишком долго сама принимала решения и отвечала за последствия.

Должность у него осталась.

А влияние на меня — нет.

Я переросла тот формат управления и ту роль, которую он мне оставил.

Мне больше не нужен был руководитель, который появлялся только для того, чтобы оценить уже принятые решения.

В этом главный риск отсутствующего руководителя.

Сильный сотрудник не пропадёт.

Он вырастет.

Но не благодаря вам, а вопреки вашему отсутствию.

И однажды поймёт, что больше не нуждается ни в вашей помощи, ни в вашем одобрении.

Главный вывод

Руководитель нужен не только в начале, когда ставит задачу, и не только в конце, когда проверяет результат.

Он нужен в процессе.

Проводить планёрки, встречаться с сотрудниками один на один, обсуждать с командой результаты и ошибки на ретроспективах. А иногда — просто собирать людей вместе вне рабочих задач.

Не потому, что так принято.

А потому, что управлять нужно регулярно.

Далее разберём каждый из этих форматов: зачем он нужен, как его проводить и каких ошибок стоит избегать.

Пл

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.