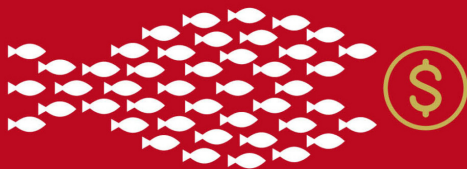


УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ НАДЖИНГ

АННА ТИМУШЕВА



Принципы  
высокоэффективных  
руководителей

БЕССТРЕССОВЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ

**Анна А. Тимушева**  
**Принципы**  
**высокоэффективных**  
**руководителей.**  
**Управленческий**  
**наджинг. Бесстрессовый**  
**подход к управлению**  
Серия «Психология. Искусство лидера»

*текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=67098933](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=67098933)*

*Принципы высокоэффективных руководителей. Управленческий наджинг. Бесстрессовый подход к управлению: Эксмо; Москва; 2022  
ISBN 978-5-04-164259-4*

### **Аннотация**

Каждый руководитель хочет создать команду самостоятельных и осознанных сотрудников, которых не надо досканально контролировать. С такими сотрудниками работа будет спориться, а у начальника – оставаться время на развитие компании. Анна Тимушева смогла реализовать заветную мечту всех руководителей: она создала высококлассные команды

самоорганизованного персонала, показавшие значительный прирост в эффективности. В этой книге Анна делится своим опытом управленца. С ее помощью вы научитесь нанимать, развивать и растить подчиненных, которым сможете доверять.

В формате PDF A4 сохранён издательский дизайн.

# Содержание

Предисловие	7
Глава 1	11
5 главных страхов руководителя	11
Как завоевать уважение коллектива?	15
Если команда уже собрана	19
Как оценивать работу команды	22
Конец ознакомительного фрагмента.	25

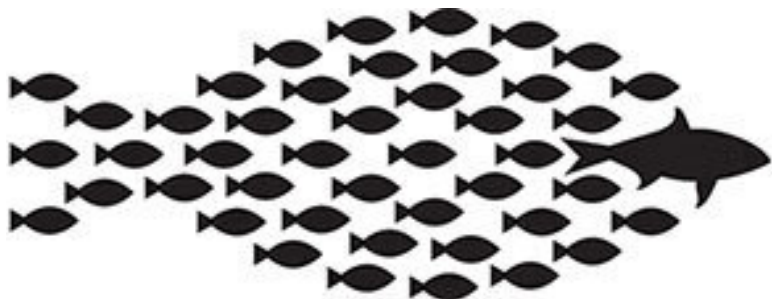
**Анна Тимушева**  
**Принципы**  
**высокоэффективных**  
**руководителей.**  
**Управленческий**  
**наджинг. Бесстрессовый**  
**подход к управлению**

© Тимушева А.А., текст, 2022

© Крюкова Н., иллюстрации, 2022

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2022

\* \* \*



# Предисловие

Нестабильность. Неопределенность. Запутанность. Неоднозначность.

Все это – о мире, в котором мы сегодня живем, развиваемся, строим бизнес и управляем людьми. Если подумать, у нас почти не осталось никаких ориентиров. Хаотичная среда стала новой реальностью, которая трансформирует не только бизнес, но и модель лидерского поведения. Именно поэтому я решила написать о том, как быть руководителем в такое турбулентное время, как управлять людьми в современном VUCA-мире<sup>1</sup>.

Эта идея пришла мне в голову еще до того, как случилась пандемия, но с ее наступлением я убедилась в том, что двигаюсь в нужном направлении.

Роль руководителя сильно изменилась. Если раньше суть управления была связана с административными вопросами, множеством регламентов и правил, то теперь на первый план вышли гибкость и способность адаптироваться, потому что мир стал более *нестабильным, неопределенным, запутанным и неоднозначным*.

Его нестабильность проявляется в непредсказуемых изменениях (природы, будущего, экономики), неопределенность

---

<sup>1</sup> Акроним английских слов volatility (нестабильность), uncertainty (неопределенность), complexity (запутанность, сложность) и ambiguity (неоднозначность).

– в отсутствии информации для хоть сколько-нибудь точного прогнозирования, запутанность – в огромном объеме информации, при котором сложно взвешивать и принимать решения, а неоднозначность – в отсутствии четкого понимания правил игры, в которую мы все играем: технологический процесс несется вперед, но к чему он приведет?

Руководители больше не могут основывать свои решения на прошлом опыте. Потому что жить в хаосе – значит быть гибким и готовым изменять свое мнение, отбрасывать прошлые убеждения снова и снова. Гибкость подразумевает и то, что единого понимания идеального стиля руководства нет – каждый уникален. Отчасти эта книга написана для того, чтобы вы нашли собственный стиль управления, который будет двигать вашу компанию вперед даже в такое сложное время.

Мир ускоряется все сильнее и сильнее, и это не может не влиять на людей, особенно на руководителей – людей с большой ответственностью. Все мы находимся под сильным давлением, тревожимся, выгораем, совершаем ошибки. В своей книге я хотела бы дать инструменты управления, которые помогут вам руководить, оставаясь в ресурсе.

Я буду говорить про принципы, ошибки и страхи управления, расскажу, как набрать команду, адаптировать сотрудников и построить коллектив с пассионарной атмосферой. Мы будем обсуждать стратегическое управление и то, как действовать в условиях постоянных изменений. Не забудем

поговорить и о сложностях в команде: о токсичных людях, увольнениях и конфликтах.

В написании книги я использую наджинг: даю подсказки и рассказываю истории из личного опыта, которые укажут вам на потенциальные направления вашего развития, оставляя за вами свободу выбора своих решений.

Для кого эта книга? Для всех, кто так или иначе управляет людьми: для менеджеров и руководителей самых разных уровней. Я уверена, что моя книга поможет начинающим управленцам избежать многих ошибок, а опытным руководителям позволит с нового ракурса посмотреть на свой опыт и извлечь из книги полезные мысли.

Что ж, давайте начинать!



THE KING

# Глава 1

## Управляем без тревоги

### 5 главных страхов руководителя

Руководитель – это человек с повышенным чувством ответственности, с которым зачастую в комплекте идет и чувство тревоги. Всем руководителям бывает страшно – и это нормально. Но если вы хотите эффективно управлять, вам нужно уметь делать это с «холодной головой», так, чтобы ваши страхи не распространялись на команду и не провоцировали управленческие ошибки. Давайте разберемся с основными страхами руководителя.

*«Боюсь, что сотрудник плохо справится с задачей без моего контроля или сделает работу не так, как сделал бы я».*

Это самая частая проблема делегирования. Обычно с таким страхом сталкиваются руководители, которые выросли из экспертов и раньше все делали своими руками – поэтому в своей работе они уверены, а вот другим им довериться сложно.

В таком случае важно помнить: команда всегда может сделать больше, чем один человек, каким бы прекрасным про-

фессионалом он ни был. Да, даже если этот профессионал – вы.

Если хотите, чтобы команда делала «как вы», вам придется оставить эту иллюзию. Никто и никогда не сможет быть вами. Но в ваших силах научить команду вашему видению, передать людям свои знания и навыки и направить их энергию в нужное русло.

**«Боюсь, что если буду слишком мягким, команда ослабится и перестанет хорошо работать».**

Как правило, этот страх возникает у тех, у кого пока мало опыта в управлении. Но не стоит думать, что, чем строже и требовательнее вы будете по отношению к команде, тем больше к вам будет уважения и тем сильнее вы будете выглядеть в глазах сотрудников. К тому же если вам приходится «наседать» на сотрудников, чтоб они хорошо работали – это не есть хороший показатель. А вот если вы и команда чувствуете себя спокойно, если ощущаете психологический комфорт и при этом показываете результаты – значит, вы идете в верном направлении, и давление не представляется необходимым.

**«Боюсь брать на работу людей умнее себя».**

А когда сотрудник знает больше, чем руководитель, у последнего возникают комплексы: «Как же так, почему мой сотрудник знает больше, чем я сам? Нужно поставить его на место!»

Не нужно забывать, что *главная задача руководителя* –

*управлять другими людьми.* Руководителю не обязательно знать всех тонкостей и нюансов. Руководитель прежде всего должен правильно расставить людей на позиции, донести и распределить рабочие задачи, определить курс команды и добиться необходимого результата.

Чтобы руководитель не испытывал проблем именно с управлением коллективом, в западных компаниях часто переставляют руководителей с одного направления на другое. Например, руководитель финансового отдела может начать управлять юристами или продавцами. Во многих западных компаниях считают, что если человек стал руководителем, он может управлять чем угодно.

***«Боюсь слишком много вкладываться в людей – вдруг они уйдут (еще и к конкурентам!), а я потратил столько времени и сил».***

А вдруг они останутся? Боясь вкладываться в людей, вы лишаете себя роста. Если выбирать, растить команду или нет, то ответ очевиден: нужно растить. Эти люди работают на вас, и вам отвечать за их результат работы. Чем сильнее команда, тем успешнее бизнес. А то, что люди уходят... Да, так бывает – все мы когда-то уходим. Это нужно принять как данность, и вкладываться в людей, пока вы вместе работаете над одним общим делом.

***«Боюсь принять неверное решение и подвести команду».***

Такой страх обычно появляется, когда компания быстро

выросла или на руководителя свалилось много обязательств: «Если я ошибусь, то подведу столько людей!» Разумная доля такого страха абсолютно нормальна – его провоцирует большая ответственность. Да, возможно, цена вашей ошибки будет выше, чем у ваших подчиненных, но помните, что все ошибаются, даже руководители. Разрешите себе ошибаться – и получать бесценный опыт.

# Как завоевать уважение коллектива?

С моей точки зрения, успешный руководитель – это руководитель, получивший признание своих подчиненных. Без настоящей поддержки сотрудников вы не сможете эффективно выстроить работу команды и добиться выдающихся результатов. Потому что руководитель без подчиненных – это не руководитель.

Но часто новоиспеченные руководители не знают, как завоевать уважение и, самое главное, не потерять его. Я вывела несколько правил, которые помогут вам стать лучшим руководителем в глазах ваших сотрудников.

Прежде всего помните, что **ваша главная работа – это управление людьми**. Не подготовка отчетов, не выполнение операционной деятельности. У вас может не хватить времени на что угодно, но на своих сотрудников вашего времени и внимания должно быть всегда достаточно.

**Не ставьте себя выше других, но соблюдайте дистанцию.** Запись в трудовой книжке о руководящей позиции не делает вас автоматически лучше (умнее/сильнее/прекраснее) сотрудников, которые находятся в вашем подчинении. Находясь на руководящей позиции, очень важно с уважением относиться к своим подчиненным. При этом не должно быть крена в сторону излишней демократии, переходящей в панибратство, или в сторону снятия с себя вся-

кой ответственности как с руководителя. В каждой компании есть свои представления о том, какая должна быть дистанция между руководителем и подчиненными. Но дистанция должна быть, важно ее правильно найти.

**Будьте честны со своей командой.** Даже если вы понимаете, что правда может расстроить сотрудника, лучше сказать ему правду. Если повысить зарплату сотруднику не представляется возможным на данный момент, скажите ему об этом прямо, объяснив причины и обозначив сроки, когда можно будет вернуться к этому вопросу.

**Вовлекайте своих подчиненных в решение рабочих вопросов.** Часто руководители удивляются, почему их сотрудники безразлично относятся ко всему, что связано с их работой. При этом сам руководитель абсолютно не вовлекает их в процесс принятия решений, а просто спускает директивные указания. Спрашивайте мнение своих подчиненных, советуйтесь с ними, принимайте совместные решения. Даже если решение, предложенное сотрудником, не будет принято, вы почувствуете, как изменится отношение сотрудника к работе.

**Не забывайте про поддержку – доброе слово не бывает лишним.** Искренне старайтесь помочь вашим сотрудникам в меру своих возможностей. Входите в их положение, старайтесь понять, посмотрите на ситуацию их глазами. Ваши подчиненные отблагодарят вас за вашу помощь. Перед другими подразделениями вы должны стоять горой за свою

команду. Даже если вы понимаете, что именно ваш сотрудник не прав, не критикуйте его перед другими отделами.

**Вникайте в суть проблемы, не делайте поспешных выводов.** Даже если ситуация кажется очевидной, узнайте различные мнения, изучите конкретные факты и цифры. Избегайте поверхностных суждений, но при этом не закапывайтесь в излишние детали, иначе у вас просто не хватит на все времени. Ваши решения должны быть логичными и восприниматься как справедливые и адекватные ситуации.

**Если приняли решение – не отступайте.** Если вы тщательно изучили ситуацию, приняли и озвучили свое решение – не сомневайтесь. Не отступайте от него, идите до конца. Даже если решение не пользуется популярностью у ваших коллег и подчиненных.

Конечно, под действием значимых обстоятельств (например, изменились экономическая ситуация в регионе, компания поменяла свои приоритеты и т. д.), вы можете изменить свое решение. В остальных случаях будьте тверды в своих решениях и поступках. Вы не должны походить на травинку, которая склоняется под любым дуновением ветерка.

**Оставляйте право на ошибку своим сотрудникам и себе.** Все люди ошибаются – это нормально. Смотрите на ошибки как на часть рабочего процесса – если что-то пошло не так, это всего лишь опыт: и для сотрудника, и для вас. Если кто-то допустил ошибку, разберите ее с ним наедине, сделайте совместные выводы и постарайтесь исправить. Но

апеллируйте только конкретными фактами, без лишних эмоций. А если сами оступились – не бойтесь потерять авторитет: поверьте, сотрудники очень ценят «живых» руководителей, которые могут признать ошибку и продолжать движение вперед.

Находясь на руководящей позиции, очень важно с уважением относиться к своим подчиненным.

# Если команда уже собрана

Если руководитель приходит в устоявшийся коллектив – это всегда настоящее испытание. Гораздо проще найти команду под себя. Но если вам поручили управление готовой командой, в ваших интересах как можно быстрее освоиться и взять бразды правления в свои руки.

Прежде всего нужно расставить людей на правильные позиции – да, даже в сложившихся командах сотрудники не всегда работают на «своих» местах. Поэтому в первую очередь **поговорите с каждым, выслушайте и постарайтесь понять:** чем человек занимается в компании, нравится ли ему это делать, какая у него мотивация.

Начать можно с нейтральных вопросов, например: «Расскажи о своих обязанностях: в чем заключается твоя работа?» В буквальном смысле ходите по пятам за сотрудником и внимательно слушайте, что он рассказывает: обычно человек начинает увлекаться и рассказывать о проблемах в отделе, высказывает разные недовольства. С этими жалобами вам и предстоит работать.

Потому что ваш следующий шаг – это улучшить работу команды. **Проанализируйте и сделайте выводы: что можно оптимизировать?** Работе могут мешать не только личные эмоции, но и объективные конкретные вещи. Например, у одного из сотрудников не работает принтер, и, что-

бы распечатать документ, ему приходится идти в соседнее здание – это усложняет процесс. Помните пятый принцип управления? Упрощайте и делайте эффективнее все процессы, которые можно сделать эффективнее.

**Определите лидеров мнений.** Найдите людей, авторитетных в коллективе – они могут влиять на мнение других сотрудников. Этих негласных лидеров важно подметить сразу и постараться переманить их на свою сторону: так адаптация в коллективе пройдет гораздо проще, и сотрудники не будут сопротивляться вашему руководству.

В основном проблемы с расстановкой людей в коллективе происходят, когда сотрудник:

- **не хочет работать на этой позиции, хочет от жизни чего-то другого;**
- **недостаточно опытен или ему не хватает знаний;**
- **имеет особенности характера, которые усложняют работу.**

Если человек не хочет работать на той позиции, которую занимает, нужно поговорить с ним, расспросить, чем бы он хотел заняться. Возможно, вы сможете подобрать ему другую работу или перевести в соседний отдел на должность, которая по заработной плате не будет уступать текущей.

В случае, если сотруднику не хватает знаний – *дайте ему их*. Если сотрудник эффективно работает, показывает результат, его мотивация соответствует должности и он разделяет ценности компании – его можно отправить на тренинг,

профессиональный семинар или конференцию, чтобы он набрался опыта.

Иногда сотруднику усложняет работу его характер. Например, человек хочет работать врачом, у него есть образование, дипломы, мотивация, но он очень прямолинейный, настроенный на результат и даже черствый. Тогда он не сможет эмпатично слушать бабушек, которые приходят в поликлинику и жалуются, что у них и тут болит, и там болит, и внучка про них забыла. Разумеется, ему не место в поликлинике – и он будет недоволен своей работой. Но он будет отлично работать в скорой помощи, где не нужно быть сентиментальным и выслушивать жалобы.

# Как оценивать работу команды

Во многих компаниях есть оценка эффективности. Это хорошая практика – раз в год полезно подвести итоги: узнать результаты, посмотреть в будущее, построить перспективы.

Например, каждый сотрудник может заполнить анкету, в которой он себя оценит, параллельно такую же заполнит о нем руководитель. Потом они вместе сядут и обсудят результаты, а итоговую оценку проставят сотруднику вместе.

Если глобально подходить к вопросу, оценивать нужно две вещи: *результат в цифрах* и *компетенции сотрудников*.

**Результат в цифрах:** KPI, объем прибыли, количество обработанных документов и ошибок в них, отсутствие штрафов. Что-то конкретное и измеримое. Результат должен быть основой для принятия решений о людях в компании. Здесь важно четко продумать KPI по основным должностям, чтобы не было субъективности вроде: «Этот человек мне нравится, а этот нет».

В идеале на каждую позицию должен быть набор KPI. Компания может поставить универсальный KPI и не пересматривать его годами: например, стандарт для оператора колл-центра – длительность ожидания на линии не более 5 секунд. А бывают проектные работы, творческие, когда каждый месяц могут меняться задачи – тогда и KPI нужно менять каждый месяц. Все эти требования лучше фиксировать

в письменном виде, а еще лучше – размещать в публичном пространстве.

Это очень хорошая практика. Представим, что вы управляете магазином. И у вас есть KPI – средний чек и количество покупателей. Повесьте информационное табло или плакат с показателями KPI, чтобы постоянно их обсуждать с командой: когда цели на слуху, сотрудники с большей мотивацией стремятся их выполнить, потому что в их голове поселяется мысль: «Меня будут оценивать по KPI».

Ту же самую практику можно организовать для нескольких отделов одновременно, превратив в своеобразное соревнование. Тогда каждая команда будет сильнее замотивирована в том, чтобы показать наилучший результат.

**Компетенции сотрудников.** Это уже не так однозначно, как цифры. Часто в компании используют оценку компетенции, например, компания решает, какими качествами должен обладать сотрудник, чтобы быть максимально эффективным. Здесь можно учитывать мнение коллег: попросите оценить работу сотрудника его коллегу, руководителя, клиента, с которым он работает, поставщиков. Если такой опрос грамотно запустить, обратную связь воспримут конструктивно. Главное – транслировать атмосферу открытости.

Оценка результатов может влиять на премию сотрудника. А вот оценку компетенций связывать с зарплатой ни в коем случае нельзя, поскольку такая оценка в большей степени

субъективна. Связывая компетенции с деньгами, вы лишаете сотрудников мотивации получить объективную оценку. Тогда они могут просто договориться между собой и поставят друг другу хорошие оценки, просто потому что таким образом смогут больше заработать.

KPI, связанный с компетенциями и качествами, связан напрямую с обучением сотрудника. Логично: если у вас есть система компетенций, система тренингов должна быть сформирована под эти запросы. Например, если для вас важна клиентоориентированность, а ваш сотрудник Иван Петров набрал по этой компетенции мало баллов, отправьте его на специальный тренинг – а после посмотрите, изменилось ли его поведение.

# 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.