



Порой, когда вы требуете у сотрудника ответа за его действия, он начинает обвинять других. Иногда подчиненный вправе так поступить. Сегодня люди тесно взаимодействуют с другими коллегами, не говоря уже о клиентах и поставщиках. Менеджеры постоянно спрашивают: «Как я могу заставить сотрудников за что-то отвечать, если их действия сдерживаются работой других отделов?»

В первую очередь сфокусируйтесь на задачах, которые ваши сотрудники могут выполнить самостоятельно, вне зависимости от кого-либо еще. Вы должны точно определить все шаги, которые он может и обязан сделать до того, как начнет зависеть от кого-то другого. Затем оцените, насколько хорошо он выполнил свою работу.

Также посмотрите, как этот сотрудник выстраивает отношения с людьми, от которых зависит выполнение его задачи. Вы можете научить его эффективнее взаимодействовать с ними и быстрее получать требуемое. Наконец, если работа ваших сотрудников сдерживается их коллегой или человеком со стороны, четко скажите, чего вы хотите от подчиненного во время периода ожидания. Помогите создать план по снижению простоев.

## **Затруднение № 2: «Сотруднику мешают другие рабочие обязанности»**

Во многих организациях менеджеры вынуждены управлять сотрудниками, имеющими более одного начальника. Давая такому сотруднику задание, вы не всегда знаете, каким количеством других дел ему приходится жонглировать и не появится ли какой-нибудь срочной работы, мешающей исполнению той, что дали вы. Как можно призывать к ответственности в подобных случаях?

Задавайте побольше вопросов о других задачах подчиненных и сроках их исполнения. Спрашивайте, как может повлиять ваше задание на работу с другими руководителями. И наоборот, как чужие проекты способны влиять на сроки и качество выполнения тех, что дали вы. Примите вместе с сотрудником решение, сможет ли он выполнить ваши требования. Создайте план действий на случай, если у исполнителя появятся другие задания.

Устанавливайте более высокие ожидания, стандарты и требования, чем другие менеджеры. Если вы как начальник будете активно вовлечены в процесс, то

сотрудники начнут относиться к вам с максимальным вниманием. Если они знают, что вы будете следить за происходящим, измерять и документировать результаты и настаивать на ответственности за них, то всегда будут в первую очередь исполнять именно ваши задания.

### **Затруднение № 3: «Я слишком долго мирился с посредственностью»**

Менеджеры часто спрашивают: «Каким образом я могу внезапно повысить стандарты и начать наделять людей ответственностью, когда я не делал этого много лет?» Ответить на этот вопрос поможет история о менеджере, которую мы назовем Марина.

В течение нескольких лет она управляла научной лабораторией. Большинство исследователей работали там еще до ее появления и привыкли к отсутствию повседневного контроля. Поначалу Марина легко отнеслась к происходившему. Но через четыре года решила, что пора наделять людей ответственностью. Сотрудники принялись жаловаться: «Мы всегда делали это таким образом. Раньше вы не настаивали на соблюдении правил».

Марина лишь сказала: «Вы абсолютно правы! Я вела себя слишком расслабленно, но теперь этого не будет!» Она попросила у них прощения за то, что была слабым менеджером, и сказала, что отныне будет сильнее. Затем детально обсудила все правила и стандартные операционные процедуры, которые прежде игнорировались.

Вот что рассказывает сама менеджер: «Многие ученые не верили, что я добьюсь своего. Однако я не сдавалась, и они, наконец, поверили в серьезность моих намерений. Изменения начались. Лаборатория стала намного чище. Исследователи расписываются в журнале, приходя на работу и уходя с нее, и даже следуют всем правилам безопасности. За последние два месяца мы смогли сделать в этой лаборатории больше работы, чем за весь предыдущий год».

### **Затруднение № 4: «Я новичок в менеджменте»**

Вы получили продвижение по службе и продолжаете работать в той же команде, однако теперь несете за нее ответственность. Внезапно вы понимаете, что руководите людьми, которые были вашими коллегами еще вчера, а сегодня они должны относиться к вам как к боссу. Менеджеры часто спрашивают: «Как заставить их уважать мою власть?»

Не пытайтесь анализировать, почему повышение получили вы, а не кто-то другой, вам не нужно никому доказывать, почему именно вы должны быть начальником. Просто расскажите, как вы будете вести себя в новом качестве. Объясните, в чем заключаются ваши ожидания, и дайте сотрудникам понять, что теперь они несут ответственность за соответствие им.

Получив повышение и внезапно став начальником, вы можете пойти по одному из двух путей: вести себя так, чтобы ваши бывшие коллеги постоянно удивлялись, почему новым руководителем стали именно вы, а не кто-то из них, или так, что ответ на этот вопрос будет совершенно очевиден.

Дайте им знать, каким начальником вы хотите быть. Четко описывайте правила: «Вот как вы можете преуспеть, работая на меня. Вот как вы можете получить то, что вам нужно». Наделите подчиненных ответственностью за их действия — привяжите результаты их работы к системе поощрений и наказаний.

### **Затруднение № 5: «Некоторые из тех, кем я должен управлять, — мои друзья»**

Часто люди становятся друзьями в процессе совместной работы. Иногда дружба мешает рабочим отношениям. В любом случае вам может быть сложно разделить роли начальника и друга. Однако вам придется сделать это в любом случае.

Менеджеры часто рассказывают о конфронтациях с сотрудниками, которые, когда с них спрашивают за их поступки, начинают протестовать: «Но я думал, что мы друзья!» Отвечайте на это: «На следующей неделе я не выплачу тебе зарплату, но все равно попрошу прийти на работу и порадовать меня своим упорным трудом, ведь мы же друзья». Если сотрудник возразит: «Послушай, без обид, но я же работаю и должен получить зарплату», вы можете сказать: «Совершенно верно! Но тогда помни, что я твой начальник! Без обид».

Как бы вы ни пытались отделять работу от дружбы, а дружбу от работы, эти границы всегда будут несколько размытыми. Лучшее, что вы можете сделать, — это уважать свои отношения. Для этого вы должны быть хорошим начальником и надеяться на то, что ваш друг будет также уважать их и позволять вам делать свою работу наилучшим образом.

### **Затруднение № 6: «Я управляю людьми, однако не имею знаний или опыта в области, которой они занимаются»**

Это возможно из-за нескольких распространенных причин. Иногда такое происходит, когда компании отделяют технические службы от управленческих. В некоторых случаях у менеджера может быть участник команды, который, в отличие от остальных, играет особую роль, например программист или бухгалтер. В других случаях руководитель может нести ответственность за межфункциональную команду, в которой каждый сотрудник — специалист в своей области знаний.

Так как же управлять людьми, если вы столкнулись с затруднением такого рода? Концентрируйтесь на результате и задавайте много вопросов: «Что именно вы собираетесь делать? Почему? Как вы будете это делать? Почему? Как выглядят следующие шаги? Что предполагает работа на каждом этапе? Сколько времени она займет? Почему? Как выглядят нормативы и спецификации?»

Если ответы слишком расплывчаты, настаивайте на деталях. Если они сложны, попросите разъяснить. Отслеживая и измеряя производительность, обратите внимание на результат работы. И задайте следующие вопросы: «Сделали ли вы то, о чем говорили? Почему да или почему нет? Как вы это сделали? Сколько времени занял каждый этап? Почему?»

Не забывайте спрашивать других: задавайте вопросы клиентам, поставщикам, коллегам и другим менеджерам. Узнайте точку зрения сотрудника, который делает ту же работу.

Чтобы не быть застигнутым врасплох неожиданной реакцией сотрудника на кризис в компании, давайте разберемся, какие работники в это время будут наиболее проблемными. Условно распределим людей в группы по эффективности их труда, личностным особенностям и мотивам, определяющим их отношение к работе.

**Энтузиасты.** Сотрудники, для которых главным мотивом в работе является интерес. Они инициативны, амбициозны, обладают высокой работоспособностью. Однако в условиях кризиса, когда многие новые проекты сворачиваются, у таких сотрудников снижается заинтересованность в работе. Если в компании в будущем планируется открытие новых направлений, то таких работников отпускать нельзя, и нужно переориентировать их, например, на преобразование старых проектов с учетом кризиса. При этом обратите внимание, что такие сотрудники любят публичное признание их заслуг. Если их не поддерживать, то в условиях потери интереса к работе они, как правило, увольняются сами.

**Трудные сотрудники.** Такие работники были приняты в компанию в результате ошибки на этапе рекрутинга, когда взяли специалиста не с тем опытом. Сложно понять мотивы, побудившие таких людей поступить на работу, которую они не смогут выполнить хорошо. Если у него нет других профессиональных черт, компенсирующих его недостатки как специалиста, то сейчас, в условиях кризиса, он будет первым в списке на увольнение. Дальнейшее взаимодействие с ним будет зависеть от его личностных особенностей (например, агрессивность, обидчивость) и причин, по которым он устроился на работу (например, если нет другой работы), и строиться с их учетом. С такими сотрудниками лучше всего говорить на языке фактов (не успел выполнить в срок, допустил серьезную ошибку и пр.), проводить аттестацию накануне увольнения.

**Сотрудники с психологическими проблемами.** Это наиболее сложная группа людей. Они могут быть эффективными в работе. Однако добиваются результатов за счет индивидуальных качеств, которые могут казаться коллегам причудливыми или раздражающими, например, излишняя педантичность или склонность к сплетням. Мотивы, определяющие его профессиональную деятельность, могут быть самыми разнообразными: хорошее или плохое настроение или самочувствие, излишняя болтливость и общительность, чрезмерная замкнутость и другие. Если ценность такого сотрудника велика даже в кризисное время, то придется мириться с его особенностями или пригласить к нему психолога. Если вы приняли решение с ним расстаться, то реакция на ваше заявление полностью непредсказуема и зависит не только от умения убеждать, но и от психологической грамотности.

### **Как реагировать?**

Выстраивая защиту от необоснованных, на ваш взгляд, реакций со стороны персонала, помните, что если ваши действия в рамках закона, то сотрудникам сложно будет что-либо выдвинуть против кроме своих эмоций и душевных переживаний. Если эмоциональная реакция работников излишняя, используйте психологические методы. Они помогут как в отношении тех сотрудников, кто уйдет (чтобы сохранить имидж компании), так и тех, кто останется (чтобы воодушевить или пресечь панику).