

Евгений Севастьянов

# СИСТЕМНОЕ УПРАВЛЕНИЕ НА ПРАКТИКЕ

50 ИСТОРИЙ ИЗ ОПЫТА РУКОВОДИТЕЛЕЙ  
ДЛЯ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ НАВЫКОВ



Санкт-Петербург · Москва · Минск

2024

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Что говорят о книге руководители?</b> .....	3
<b>Благодарности</b> .....	12
<b>Для кого эта книга?</b> .....	13
<b>Введение, или Что потребуется для внедрения рекомендаций, из книги на практике и извлечения максимальной пользы</b> .....	16
<b>50 ПРОЖИТЫХ ИСТОРИЙ ИЗ ПРАКТИКИ СОБСТВЕННИКОВ, ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ И РУКОВОДИТЕЛЕЙ</b> .....	30
<b>История-увертюра.</b> Принципы применения управленческого воздействия на подчиненных, или Что делать, если возникает желание уволить сотрудника? .....	31
<b>История № 1.</b> Что делать руководителю, если сотрудники не проявляют инициативу в работе и недостаточно сознательны, а хотят только вовремя получать зарплату?.....	37
<b>История № 2.</b> Как быстро оценить кандидата в руководители на собеседовании, не опираясь только на интуицию и вкусовщину?.....	41
<b>История № 3.</b> Почему попытка «сначала описать все бизнес-процессы и регламенты, а потом раздать их сотрудникам» гарантированно ведет к краху внедрения системного управления? .....	44
<b>История № 4.</b> Антилидер в коллективе, или Как руководители наблюдают за «волком в стаде овец», надеясь, что тот исправится?.....	48
<b>История № 5.</b> «А нам-то что до твоих проблем?!», или О том, как сотрудники готовы делить прибыль, но «сливаются» при необходимости делить риски компании и собственника.....	53
<b>История № 6.</b> Как собственнику и топ-менеджеру управлять, не разрушая авторитет наемных руководителей, и добиваться результатов без «личного ручного управления»? .....	57

<b>История № 7.</b> Как «несистемному» руководителю составить инструкцию для сотрудников (регламент) и использовать прием «Приближение к фактам» для нахождения решения?.....	60
<b>История № 8.</b> Как наемный исполнительный директор и рейнджер-одиночка за счет «закрывания всей работы на себя» разносят в щепки идею системного управления, а вместе с ней — бюджет компании и энергию коллектива? .....	63
<b>История № 9.</b> Как сделать так, чтобы руководители среднего звена перестали перекладывать управленческие задачи на собственника и топ-менеджеров? .....	67
<b>История № 10.</b> Один простой вопрос, который поможет руководителю избавиться от потока запросов подчиненных на «мнение» и «решение», или Как вернуть обратно «пересаженную обезьяну»? .....	71
<b>История № 11.</b> Почему плохие поступки руководителя моментально разлагают коллектив, а хорошие НЕ становятся примером для подражания?.....	75
<b>История № 12.</b> Как распознать сотрудника, которого давно пора уволить, или Кого «первым выбрасывать из самолета»?.....	78
<b>История № 13.</b> К чему приводят попытки «воспитывать подчиненных», или Как определить носителей «черной метки»?.....	81
<b>История № 14.</b> Страшен не тот обманщик, который врет, а тот, который обманывает ожидания и сам того не замечает, или Как руководителю не стать обманщиком поневоле?.....	85
<b>История № 15.</b> Как «избыток времени» у лица, ответственного за внедрение системного управления, приводит к краху всей его работы и запросто — вашего бизнеса («Горшочек, не вари!»)?.....	89
<b>История № 16.</b> Почему клиент с каждым днем все меньше желает иметь дело с «человеком-передатчиком» и требует вместо него менеджера (человека-управляющего)?.....	93
<b>История № 17.</b> «Молодцы не те, кто много работает, а те, кто делает своевременно то, что нужно!», или Как сотрудники сами себе создают «адский объем лишней работы»? .....	97
<b>История № 18.</b> Будут ли сотрудники «автоматически» лояльными и станут ли продуктивно работать на благо компании, если для них создать тепличные условия?.....	101
<b>История № 19.</b> С чего начать составление регламента (пошаговой инструкции) для сотрудников, или О не самом комфортном методе «посмотреть в глаза проблемам» .....	105

<b>История № 20.</b> Как руководитель собственными руками «душит» инициативу сотрудников, если плохо различает «проступок» и «ошибку»? .....	108
<b>История № 21.</b> Как руководитель может легко подорвать собственный авторитет, пренебрегая формулой «Кто не умеет сам подчиняться — не сможет командовать другими»? .....	112
<b>История № 22.</b> Как начинается мягкий и экологичный «самозахват» власти со стороны сотрудника и к каким фатальным последствиям это может привести? .....	116
<b>История № 23.</b> Если вы получили новые знания, в которые верите, — не откладывайте и сразу проверьте их на практике, на ограниченном участке! Но будет ли достаточно одной скорости для успеха применения? .....	121
<b>История № 24.</b> Станут ли родственные (дружеские) отношения камнем преткновения при совместной работе в компании, или Как выстроить конструктивное взаимодействие с родственниками и друзьями? .....	126
<b>История № 25.</b> Как руководитель, который не использует регламенты, вынужден бороться с ветряными мельницами: бесконечно повторять одно и то же, каждый день решать одинаковые проблемы и тратить несметное количество времени на обучение новичков? .....	131
<b>История № 26.</b> «Управляйте всем из любой точки», или Как простому специалисту приобрести управленческие навыки на практике и «вырасти» сначала в кандидаты, а затем в руководителя? .....	135
<b>История № 27.</b> Как страх руководителя потерять ценных экспертов и специалистов приводит к... их потере, и можно ли предотвратить этот сценарий? .....	139
<b>История № 28.</b> Как зарождается зомби-вирус под названием «они идиоты», который быстро превращает сотрудников в деструктивных истуканов? .....	143
<b>История № 29.</b> Достаточно ли полной «прозрачности» в работе сотрудника, или Какие типовые ошибки совершает руководитель при разборе ежедневных рабочих отчетов подчиненных? .....	148
<b>История № 30.</b> Признаки НЕпрофессионального руководителя, или Как распознать в себе и в «том парне» генератора проблем и пожирателя ресурсов? .....	152
<b>История № 31.</b> Как действовать руководителю, если сотрудник вовремя не выполнил задачу, а на вопрос «почему?» ответил в стиле «я так работаю, не нравится — увольте меня!» .....	156

<b>История № 32.</b> «Скалы реальности», о которые разбиваются мечты владельцев бизнеса об управлении компанией «5 минут в месяц с тропического острова».....	161
<b>История № 33.</b> Почему перфекционист-руководитель хуже, чем разрушитель-саботажник?.....	166
<b>История № 34.</b> Когда подчиненных необходимо вовлекать в поиск и разработку решения проблем и задач, а когда это наносит ущерб делу? Кто принимает окончательное решение о составе участников и способе выполнения работы? .....	170
<b>История № 35.</b> Как навык руководителя «отличать факты от мнений» помогает избегать принятия ошибочных решений и заставляет подчиненных выполнять работу более качественно? .....	175
<b>История № 36.</b> Как партнерам по бизнесу договариваться друг с другом по вопросам, вызывающим жесткую полемику и бесконечные обсуждения? .....	179
<b>История № 37.</b> Как с минимальными рисками проверить, насколько руководитель-новичок умеет хорошо управлять и добиваться конкретных результатов руками подчиненных?.....	184
<b>История № 38.</b> Какие интересы стоят во главе угла: собственника, компании или сотрудников? .....	189
<b>История № 39.</b> Если за какую-то работу (процесс) в компании никто не отвечает, за нее отвечает... барабанная дробь... генеральный директор и собственник! Как с этим жить и что делать, чтобы не захлебнуться в ничейных задачах?.....	193
<b>История № 40.</b> Какая ошибка руководителя при делегировании задач вместо результата приводит к бесполезно потраченному времени и ресурсам на планирование и подробные разъяснения подчиненным?.....	199
<b>История № 41.</b> Управленческий прием «Расщепить препятствие надвое», или Как руководителю реагировать на оправдания при нарушении договоренностей со стороны подчиненных факторами высокой занятости и действием смежных подразделений? .....	204
<b>История № 42.</b> Каких сотрудников лучше брать на работу в малом и среднем бизнесе: «перспективных» или «зубров»? .....	209
<b>История № 43.</b> Как «семейная атмосфера» в коллективе способствует превращению компании/подразделения в «детский сад»?.....	214
<b>История № 44.</b> Как ценность «Делай не ПОТОМУ что, а ДЛЯ ТОГО чтобы» помогает руководителю избежать усугубления проблем и достигать результата?.....	218

<b>История № 45.</b> «Управленческие весы», или Как предотвратить перекосы, превращающие отношения руководителя и подчиненного в отношения кредитора и должника? .....	222
<b>История № 46.</b> Как руководителю получать откровенную обратную связь от подчиненных и при этом не потерять свой авторитет? .....	227
<b>История № 47.</b> Почему руководителю трудно изменить сложившееся «право обычая», или Как преодолеть сопротивление сотрудников нововведениям? .....	232
<b>История № 48.</b> Заслуживает ли каждый руководитель своих подчиненных, или Почему, чтобы изменить действия сотрудников, сначала необходимо изменить свой? .....	236
<b>История № 49.</b> «От себя не убежишь», или Почему руководителю не стоит злоупотреблять 36-й китайской стратагемой «Бегство»? .....	241
<b>История № 50.</b> Как мы, руководители, сами портим сотрудников, рассчитывая на их сознательность? .....	244
<b>Заключение</b> .....	248
<b>Рекомендуемая литература</b> .....	253