

Евгений Севастьянов

СИСТЕМНОЕ УПРАВЛЕНИЕ НА ПРАКТИКЕ

50 ИСТОРИЙ ИЗ ОПЫТА РУКОВОДИТЕЛЕЙ
ДЛЯ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ НАВЫКОВ



Санкт-Петербург • Москва • Минск

2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

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

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

История № 20. Как руководитель собственными руками «душит» инициативу сотрудников, если плохо различает «проступок» и «ошибку»?	108
История № 21. Как руководитель может легко подорвать собственный авторитет, пренебрегая формулой «Кто не умеет сам подчиняться — не сможет командовать другими»?	112
История № 22. Как начинается мягкий и экологичный «самозахват» власти со стороны сотрудника и к каким фатальным последствиям это может привести?	116
История № 23. 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
История № 24. Станут ли родственные (дружеские) отношения камнем преткновения при совместной работе в компании, или Как выстроить конструктивное взаимодействие с родственниками и друзьями?	126
История № 25. 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
История № 26. «Управляйте всем из любой точки», или Как простому специалисту приобрести управленческие навыки на практике и «вырасти» сначала в кандидаты, а затем в руководителя?	135
История № 27. Как страх руководителя потерять ценных экспертов и специалистов приводит к... их потере, и можно ли предотвратить этот сценарий?	139
История № 28. Как зарождается зомби-вирус под названием «они идиоты», который быстро превращает сотрудников в деструктивных истуканов?	143
История № 29. Достаточно ли полной «прозрачности» в работе сотрудника, или Какие типовые ошибки совершает руководитель при разборе ежедневных рабочих отчетов подчиненных?	148
История № 30. Признаки НЕпрофессионального руководителя, или Как распознать в себе и в «том парне» генератора проблем и пожирателя ресурсов?	152
История № 31. Как действовать руководителю, если сотрудник вовремя не выполнил задачу, а на вопрос «почему?» ответил в стиле «я так работаю, не нравится — увольте меня!»	156

История № 32. «Скалы реальности», о которые разбиваются мечты владельцев бизнеса об управлении компанией «5 минут в месяц с тропического острова»	161
История № 33. Почему перфекционист-руководитель хуже, чем разрушитель-саботажник?	166
История № 34. 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
История № 35. Как навык руководителя «отличать факты от мнений» помогает избегать принятия ошибочных решений и заставляет подчиненных выполнять работу более качественно?	175
История № 36. Как партнерам по бизнесу договариваться друг с другом по вопросам, вызывающим жесткую полемику и бесконечные обсуждения?	179
История № 37. Как с минимальными рисками проверить, насколько руководитель-новичок умеет хорошо управлять и добиваться конкретных результатов руками подчиненных?	184
История № 38. Какие интересы стоят во главе угла: собственника, компании или сотрудников?	189
История № 39. 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
История № 40. Какая ошибка руководителя при делегировании задач вместо результата приводит к бесполезно потраченному времени и ресурсам на планирование и подробные разъяснения подчиненным?	199
История № 41. 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
История № 42. Каких сотрудников лучше брать на работу в малом и среднем бизнесе: «перспективных» или «зубров»?	209
История № 43. Как «семейная атмосфера» в коллективе способствует превращению компании/подразделения в «детский сад»?	214
История № 44. Как ценность «Делай не ПОТОМУ что, а ДЛЯ ТОГО чтобы» помогает руководителю избежать усугубления проблем и достигать результата?	218

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