12+

Ксения Васильева

В ТАПКАХ РУКОВОДИТЕЛЯ

Принимай решения,
как руководитель.
Реализуй, как человек.



Ксения Васильева
В тапках руководителя

https://litres.ru/74834673
ISBN 9785007162678

Аннотация

Эта книга — не учебник по менеджменту. Это честный разговор о том, каково это — руководить людьми, не теряя себя. Четырнадцать лет управления, розница, DIY, HR, логистика, IT. Ошибки, за которые до сих пор стыдно, и решения, которыми горжусь. Внутри — не «единственно верные» рецепты, а инструменты, проверенные практикой. И главное правило: «Принимай решения как руководитель. Реализуй как человек».

Содержание

В ТАПКАХ РУКОВОДИТЕЛЯ 6
Аннотация 7
Об авторе 8
ПРИМЕЧАНИЕ ОТ АВТОРА 9
Примечание от автора 10
ВВЕДЕНИЕ. КАК ЧИТАТЬ ЭТУ КНИГУ 13
БЫСТРЫЙ СТАРТ: ПЕРВЫЙ МЕСЯЦ В РОЛИ РУКОВОДИТЕЛЯ 15
БЛОК 1. ФУНДАМЕНТ: НА ЧЁМ СТОЯТ ТАПКИ 17
ГЛАВА 1. ЧЕМ УПРАВЛЯЕТ РУКОВОДИТЕЛЬ? 18
Дневник Руководителя 24
ГЛАВА 2. АВТОР ИЛИ ЖЕРТВА: ПОЗИЦИЯ, КОТОРАЯ ОПРЕДЕЛЯЕТ ВСЁ 25
Дневник Руководителя 29
ГЛАВА 3. ОШИБКИ НАЧИНАЮЩЕГО РУКОВОДИТЕЛЯ 30
Дневник Руководителя 33
ГЛАВА 4. СИНДРОМ СУПЕРГЕРОЯ, ИЛИ ПОЧЕМУ РЕВОЛЮЦИЮ ЛУЧШЕ ОТЛОЖИТЬ 35
Дневник Руководителя 39

ГЛАВА 5. ЛОЖНЫЙ ВЫБОР: КОМАНДА ИЛИ БИЗНЕС? 40
Дневник Руководителя 42
ГЛАВА 6. ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ КОМАНДЫ 43
Дневник Руководителя 45
ГЛАВА 7. НАЙМ: КАК НАЙТИ СВОИХ ЛЮДЕЙ 47
Дневник Руководителя 52
БЛОК 2. ИНСТРУМЕНТЫ: УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ЦИКЛ В ДЕЙСТВИИ 54
ГЛАВА 8. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ЦИКЛ: КАК СВАРИТЬ БОРЩ И НЕ СВАЛИТЬСЯ В ХАОС 56
Дневник Руководителя 61
ГЛАВА 9. ПЛАНИРОВАНИЕ: КАК НЕ УТОНУТЬ В ХАОСЕ 62
Дневник Руководителя 71
Конец ознакомительного фрагмента. 72

В тапках руководителя

Ксения Васильева

© Ксения Васильева, 2026

ISBN 978-5-0071-6267-8
Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

В ТАПКАХ РУКОВОДИТЕЛЯ

Неидеальный. Реальный. Живой.

Принимай решения как руководитель. Реализуй как человек.

Аннотация

Эта книга — не учебник по менеджменту. Это честный разговор о том, каково это — руководить людьми, не теряя себя и не превращая их в ресурс. Четырнадцать лет управления, тринадцать магазинов в 24 года, розница, DIY, HR, логистика, IT. Ошибки, за которые до сих пор стыдно, и решения, которыми горжусь. Внутри — не «единственно верные» рецепты, а инструменты, проверенные практикой: как ставить задачи, чтобы их понимали; как мотивировать, не манипулируя; как говорить о плохом; как увольнять и как расти. И главное правило: «Принимай решения как руководитель. Реализуй как человек».

Об авторе

Ксения — руководитель с четырнадцатилетним опытом. Прошла путь от регионального директора в розничной сети до руководителя в IT. Работала в рознице, DIY, HR, логистике, тестировании. Ведёт курс «Тренажёрка для Руководителя», консультирует руководителей и выступает на конференциях. Живёт в Сибири. Любит флористику и театр. Верит, что управление — это не про давление, а про систему и людей. Её главное правило: «Принимай решения как руководитель. Реализуй как человек».

ПРИМЕЧАНИЕ ОТ АВТОРА

Эта книга — не учебник по менеджменту и не научное исследование. Это мой личный опыт, мои наблюдения и мои выводы. Всё, что вы прочитаете, — это моя точка зрения, а не истина в последней инстанции. Где я ссылаюсь на подтверждённые модели — это рамки. Где на модели из практики — это то, что проверено работой, но не наукой. Где на свои наблюдения — это мой опыт.

Все истории из практики рассказаны с разрешения участников. Имена, названия компаний, должности и детали изменены. Любые совпадения случайны. Я не раскрываю конфиденциальную информацию и не называю компании, в которых работала.

Книга не является юридической, психологической или медицинской консультацией. Если вы столкнулись с серьёзными ситуациями — юридическими, психологическими, кадровыми — обратитесь к профильным специалистам.

Упражнения и тесты в книге — это инструменты для саморефлексии, а не диагностика. Они не заменяют работу с психологом, коучем или консультантом.

Берегите себя. И свою команду.

Примечание от автора
Введение. Как читать эту книгу

Быстрый старт: первый месяц в роли руководителя

Блок 1. Фундамент: на чём стоят тапки

Глава 1. Чем управляет руководитель?

Глава 2. Автор или Жертва: позиция, которая определяет всё

Глава 3. Ошибки начинающего руководителя

Глава 4. Синдром супергероя, или Почему революцию лучше отложить

Глава 5. Ложный выбор: команда или бизнес?

Глава 6. Эмоциональный капитал команды

Глава 7. Найм: как найти своих людей

Блок 2. Инструменты: управленческий цикл в действии

Глава 8. Управленческий цикл: как сварить борщ и не свалиться в хаос

Глава 9. Планирование: как не утонуть в хаосе

Глава 10. Постановка задач: инструкция, которую поймут

Глава 11. Мотивация: когда деньги — это не главное

Глава 12. Контроль: как не пережать и не отпустить

Глава 13. Обратная связь: как не ошибиться в оценке

Глава 14. Развитие сотрудников: как растить людей

Глава 15. Встречи 1:1, которые работают

Глава 16. Управление хромает: как заметить и что с этим делать

Блок 3. Не инструментами едиными: люди, среда и сложные решения

Глава 17. Делегирование + Ситуационное управление + Борщ

Глава 18. Как уровень компании влияет на выбор инструментов руководителя

Глава 19. Сложные управленческие решения

Глава 20. Реализация сложных решений по-человечески

Глава 21. Плохие новости: как сказать и не разрушить

Глава 22. Расставание: когда сотрудник уходит сам

Глава 23. Даунгрейд — это ок

Глава 24. Выгорание: как не сгореть самому и спасти сотрудника

Глава 25. Когда конфликты — это рост, а когда — сигнал

Блок 4. Сборка себя: стиль, бренд, будущее

Глава 26. Как найти свой управленческий стиль

Глава 27. Управление впечатлением

Глава 28. Просто будь человеком

Приложение. Тест «Ситуационное лидерство»

Глоссарий

Шпаргалка руководителя

Дневник Руководителя

Указатель терминов

Источники и литература

Благодарности

ВВЕДЕНИЕ. КАК ЧИТАТЬ ЭТУ КНИГУ

Эта книга — не учебник. И не сборник «единственно верных» рецептов.

Это мой опыт. Четырнадцать лет управления. Тринадцать магазинов в 24 года. Розница, DIY, HR, логистика, IT. Взлёты, даунгрейды, выгорание и возвращение. Ошибки, за которые до сих пор стыдно, и решения, которыми горжусь.

Я писала её для тех, кому близок мой подход. Для тех, кто верит, что можно управлять по-человечески — и при этом добиваться результата. Для тех, кто устал от «эффективных менеджеров» без души. Для тех, кто только начинает — и боится. Для тех, кто руководит давно — и чувствует, что застрял или изменился.

Кому будет полезно:

— Начинающим тимлидам и руководителям.

— Опытным управленцам, которые ищут новые смыслы.

— Всем, кто хочет управлять, не теряя себя.

Как читать:

— Можно подряд — от начала до конца.

— Можно выборочно — по главам, которые откликаются.

— Можно как справочник — возвращаться к инструментам через «Шпаргалку».

Как пользоваться «Дневником Руководителя»:

После каждой главы — упражнения. Они не обязательны. Но если делать их честно — они меняют больше, чем чтение. В конце книги есть «Дневник» — с теми же упражнениями, собранными в одном месте. К нему тоже можно вернуться, когда будет время и желание.

Моя главная мысль:

Принимай решения как руководитель. Реализуй как человек.

Это не лозунг. Это правило, которое я выработала за годы. И которое соотносится с моими жизненными ценностями.

И ещё одна метафора, которая будет сопровождать вас по всей книге.

Управление — это язык. У него есть алфавит: буквы, которые складываются в слова, а слова — в тексты. Эта книга — ваш алфавит. Она не говорит: «Делайте так». Она говорит: «Вот набор инструментов — выберите те, которые подходят вам, и напишите свою историю». А почерк у каждого свой. Кто-то пишет строгие деловые письма. Кто-то — тёплые заметки на полях. А кто-то — дерзкие посты. И всё это — управление. Просто разное.

Устраивайтесь поудобнее. Наливайте чай. Надевайте тапки. Мы начинаем.

БЫСТРЫЙ СТАРТ: ПЕРВЫЙ МЕСЯЦ В РОЛИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Если вы только получили роль и не знаете, с чего начать, — вот минимальный набор шагов. Не истина. Не обязательная программа. Просто точка опоры.

Первая неделя

— Проведите встречу 1:1 с каждым сотрудником. Не про задачи. Про человека: что ему нравится, что мешает, как видит развитие. (Глава 15)

— Выпишите всё, что на вас висит. Не меньше 50 пунктов. Разложите по матрице Эйзенхауэра. (Глава 9)

— Найдите неформального лидера и поговорите с ним. Не для союза. Чтобы понять, как команда устроена на самом деле. (Глава 3)

Первый месяц

— Не делайте революцию. Первые 30 дней — адаптация, а не изменения. (Глава 4, метод «ПАУЗА»)

— Договоритесь о точках контроля по ключевым задачам. Не «я буду проверять», а «мы сверяемся раз в неделю». (Глава 12)

— Начните давать обратную связь. По STAR — когда хорошо. По STAR AR — когда можно лучше. (Глава 13)

— Определите, на каком уровне готовности каждый сотрудник в ключевых задачах. Подберите стиль. (Глава 17)

Первые 90 дней

— Проведите ретро: что работает, что нет, где разрывы цикла. (Глава 8)

— Составьте ИПР хотя бы для одного сотрудника. Не формально. Вместе. (Глава 14)

— Задайте себе вопрос: «Сколько жизни в моей жизни?» И честно ответьте. (Глава 24)

— Вернитесь к главе 26 и сформулируйте: какой вы руководитель? Не идеальный. Ваш.

Чего не делать в первый месяц

— Не менять всё сразу. (Глава 4)

— Не оценивать людей по первому впечатлению. (Глава 16)

— Не откладывать сложные разговоры. (Глава 19)

— Не забывать, что за каждым решением — человек. (Глава 28)

БЛОК 1. ФУНДАМЕНТ: НА ЧЁМ СТОЯТ ТАПКИ

Перед тем как надеть тапки руководителя, давайте разберёмся, на чём они стоят.

Потому что фундамент — это не про инструменты. Это про вас. Про то, кем вы выбираете быть. Про то, как вы относитесь к людям и к себе. Про то, что вы видите, когда смотрите на свою команду.

В этом блоке — семь глав. О трёх рычагах управления. О позиции Автора и Жертвы. О страхах, которые мешают. О синдроме супергероя. О дилемме «команда или бизнес». Об эмоциональном капитале. И о найме.

Это фундамент. Без него инструменты не работают. А с ним — можно строить.

ГЛАВА 1. ЧЕМ УПРАВЛЯЕТ РУКОВОДИТЕЛЬ?

Впервые я стала руководителем очень рано — в 24 года. Это было в розничной сети: тринадцать магазинов, тринадцать директоров, и все старше и опытнее меня. Я не знала, чем управлять. Точнее, думала, что знаю: людьми. Но очень быстро выяснилось, что «управлять людьми» — это слишком размыто. Люди не слушались. Задачи забывались. Мои решения оспаривались. В команде был отдельный чат, где обсуждали меня, и в тот чат меня, конечно, не приглашали.

Я наделала кучу ошибок. Ввела жёсткие правила. Потребовала кучу отчётов. Придумала чек-лист на чек-листы. Проводила шестичасовые совещания, где отчитывала всех по очереди. Мне казалось, что я управляю. На самом деле я просто давила — и получала сопротивление в ответ.

Сейчас, спустя четырнадцать лет, я понимаю: я пыталась управлять всем сразу, не разобравшись, из чего вообще состоит работа руководителя. После того первого провала я начала задавать себе вопрос: чем на самом деле управляет руководитель? И со временем выделила три ключевых рычага.

1. Команда и её развитие

Это первое, о чём все думают. Но управлять командой — не значит «раздавать указания». Это значит выстроить систему: от найма и онбординга до индивидуальных планов

развития и мотивации. Вы создаёте среду, в которой люди могут расти, ошибаться и пробовать новое. Вы слушаете и слышите. Вы поощряете инновации и стабилизируете команду в сложные моменты.

2. Процессы

Это кровеносная система любой работы. Вы должны видеть, как задачи движутся от «сделать» до «готово», где они застревают, а где проскакивают слишком быстро. Оптимизация, контроль сроков, ведение задач — это не формальность. Это способ сделать жизнь команды предсказуемой. Вы внедряете автоматизацию и ИИ, чтобы снять с людей рутину. Вы поддерживаете процессы, адаптируя их под внешние изменения. В моём первом опыте я пыталась управлять людьми, но не видела процессов — и поэтому всё держалось только на моём личном контроле и давлении. Как только контроль исчезал, исчезал и результат.

3. Бизнес-цели и метрики

Самый сложный уровень для «вчерашнего технаря». Вы должны понимать, как ваша команда влияет на деньги компании. Каждый час работы должен приносить ценность бизнесу, а не просто «выполнять задачи». Вы выявляете риски до того, как они превратятся в проблемы и убытки. Вы знаете свои KPI и управляете ими. Если вы не можете связать свою работу с бизнес-показателями — вы не руководитель, а просто старший исполнитель. Я долго шла к этому пониманию. В 24 года я точно не думала про бизнес-цели. Я думала:

«Почему они меня не слушаются?»

Один мой день

Чтобы понять, как эти три рычага выглядят в реальной жизни, я проанализировала свой обычный рабочий день через ИИ. Вот что получилось.

Смотрю на свой календарь, а там:

— С утра дашборды, цифры, аналитика.

— Потом административка: ссылки, запросы, обратная связь.

— Talent Review — встреча с сотрудником, планирование.

— Обед (да, я его заблокировала, и это важно).

— Операционка — вопросы от команды.

— Консультация для нового лица (как поддержать в первом опыте).

— Встреча по процессам проекта — 6 пунктов, которые надо было обсудить.

— Подготовка к встрече с руководителем.

— Встреча с руководителем — согласование приоритетов.

Что в итоге?

— Работа с командой: 1 ч 30 мин

— Работа с процессами: 4 ч 50 мин

— Работа с метриками и бизнес-эффективностью: 2 ч

— Общее время: 8 ч 20 мин

Почему сейчас так? Потому что у меня в команде идёт трансформация процессов и внедрение новых технологий.

Распределение может меняться. Важно не забывать ни про один компонент.

ИИ сказал мне честно: часть подготовки и анализа можно делегировать. Рутину — автоматизировать. Обед и 30 минут утром — заблокировать как неприкосновенные зоны. Я реально много времени трачу на процессы и команду — это ок, это моя работа. Но я увидела, что часть задач можно отдать, а не делать самой.

Горизонталь и вертикаль: два измерения руководителя

Описанные выше три рычага — команда, процессы, метрики — это своего рода «горизонталь». Это навыки и компетенции, которые можно наращивать: научиться лучше планировать, освоить новый софт для аналитики, прокачать насмотренность в найме. Но есть и другое измерение — «вертикаль». Это не про то, что ты умеешь делать, а про то, как сложно ты мыслишь, когда принимаешь решения. Мне эта концепция очень откликнулась, когда я с ней столкнулась, и она многое расставила по местам.

Горизонтальное развитие — это ваш набор инструментов. Вертикальное — уровень сложности, на котором вы эти инструменты применяете. Можно до бесконечности учиться новым методикам, не оставаясь внутри одной и той же логики мышления. И наоборот: переход на новую логику мышления меняет то, как вы видите и команду, и процессы, и бизнес-цели.

Какие бывают логики мышления? Их выделяют несколько, но в бизнесе чаще всего встречаются четыре.

Эксперт. Мыслит через свою компетентность. Ему важно быть самым правым человеком в команде. Эксперты — кровь любой организации, но их ограничение в том, что они часто не понимают, почему на руководящую должность берут не их, а кого-то с меньшим опытом. Ответ простой: чем выше уровень иерархии, тем меньше нужна экспертиза и тем важнее умение объединять людей разных мнений вокруг общей цели.

Достигатель. Самая частая логика среди топов. Мышление собрано вокруг цели и эффективности. Рынок обожает достигателей, потому что они дают результат. Но их слепая зона — они управляют так, будто их продукт будет вечным, и могут пропустить «цунами новой технологии». Так исчезли Kodak, Nokia, BlackBerry — ими управляли блестящие достигатели, которые не увидели, что мир изменился.

Индивидуалист и Стратег. Более редкие логики (около 7% выборки). Они способны выдерживать неопределённость, видеть связи, которых не замечает достигатель, и трансформировать бизнес, а не просто наращивать обороты. Чтобы управлять изменениями, а не просто «делать результат», нужна именно такая сложность мышления.

При этом у каждого из нас есть не только сильные стороны, но и «деструкторы» — модели поведения, которые включаются в стрессе и разрушают доверие. Это продолжение на-

ших сильных сторон, перешедшее черту. Например, человек с высокой организованностью в стрессе может стать контролирующим до удушья. В литературе по менеджменту часто встречается мысль, что успешных CEO отличает умение выстраивать доверие на всех уровнях. По моему опыту, это действительно так: без доверия никакие инструменты не работают. А деструкторы именно это доверие и «ломают». Поэтому важно знать не только свои компетенции, но и свои стресс-реакции: кто вы, когда всё идёт не по плану?

Когда я впервые это осознала, я поняла, что долгое время я была классическим достигателем. Я ставила цели, добивалась, брала новую высоту. Это работало. Но в какой-то момент я упёрлась в потолок: оказывается, можно делать всё правильно с точки зрения навыков, но всё равно упираться в невидимую стену. Стена эта — текущий уровень сложности мышления. Чтобы расти дальше, нужно не только накапливать новые компетенции, но и переходить на другую логику действия: учиться выдерживать полярные мнения, не бежать сразу за результатом, замечать систему целиком, а не только отдельные показатели.

Вот так выглядит работа руководителя: вы одновременно и стратег, и психолог, и аналитик. Когда я только начинала в 24 года, я ничего этого не знала. Я просто давила и требовала. Сейчас я понимаю: управлять — это не про давление. Это про систему. И ваша главная задача — не делать всё самой, а выстроить эту систему так, чтобы и горизонталь, и верти-

каль работали на вас и на команду.

Если вы только начинаете — не требуйте от себя невозможного. Никто не рождается с этими знаниями. Я набила все шишки, прежде чем поняла даже азы. Надеюсь, эта книга поможет вам набить их чуть меньше, чем мне в своё время.

Дневник Руководителя

Упражнение 1. «Три рычага»

Оцените, сколько времени вы тратите на каждый из трёх рычагов: команда, процессы, метрики. Что перевешивает? Что проседает?

Упражнение 2. «Горизонталь и вертикаль»

Определите, на каком уровне сложности мышления вы сейчас. Эксперт? Достигатель? Индивидуалист? Стратег? Что вам мешает перейти на следующий уровень?

Упражнение 3. «Мой деструктор»

Вспомните ситуацию, когда вы были в стрессе. Как вы себя вели? Что разрушало доверие? Что можно было сделать иначе?

ГЛАВА 2. АВТОР ИЛИ ЖЕРТВА: ПОЗИЦИЯ, КОТОРАЯ ОПРЕДЕЛЯЕТ ВСЁ

Недавно мне пришёл отказ. От конференции, на которую я очень хотела попасть.

Я расстроилась. Очень. Но потом подумала: таких ситуаций в моей жизни было много. И если бы я каждый раз опускала руки, я бы не пришла туда, где я сейчас.

А ещё я искренне убеждена: многое из того, что с нами происходит, зависит от того, как мы к этому относимся.

В психологии (и в управлении) есть две позиции:

— Автор — я беру ответственность за всё, что со мной происходит. Даже если не по моей вине, я выбираю, как реагировать и что делать.

— Жертва — я ищу виноватых, оправдания, жду, что кто-то спасёт.

Разница — в одном вопросе: «Как я выбираю относиться к тому, что случилось?»

В моей ситуации с отказом мне очень хотелось ныть и страдать, говорить о том, что мир несправедлив и меня не выбрали, потому что «всё куплено», а я неизвестный спикер из Сибири. Но я осознанно выбрала позицию автора.

Как? Предложила конференции другой формат участия,

пошла на обучение для спикеров, выступила на двух других конференциях.

Что чувствует Жертва?

Вспомните свою ситуацию, где вам казалось, что мир к вам несправедлив. Что вы чувствовали?

Чаще всего студенты моего курса «Тренажёрка для Руководителя» называют: обиду, отчаяние, злость, страх, безысходность. Иногда — шок, слабость, пустоту, растерянность. Часто — жалость к себе и ощущение бессилия.

Что важно: у этой позиции есть свои выгоды. Нам не нужно брать ответственность. Иногда это полезно. Можно жалеть себя, оправдывать себя, обвинять других. Можно не действовать, не меняться. Это удобно. За это мы и держимся.

Но и цена оказывается высокой: апатия, потеря доверия, отсутствие результата, агрессия, обида. И главное — ничего не меняется.

Что чувствует Автор?

Вспомните. Вот вы в позиции, когда именно вы принимаете решения, всё зависит от вас и вы не просто сидите на месте, а идёте и делаете. Там другие ощущения: спокойствие, радость, смелость, азарт, ощущение силы — «Я всё могу!».

Выгоды и возможности: результат, здоровье, доверие и отношения, карьера, ощущение «я влияю!».

Но и у этой позиции есть своя цена. Мы отказываемся от оправданий, от обвинения других, от жалости к себе, от бездействия, от иллюзии «я всегда прав». Это сложнее, но имен-

но это путь к изменениям. Плюс иногда мы берём на себя больше, чем нужно. Да, бывает и так.

Но важный нюанс: Жертва и Автор — это выбор. И нет правильного и неправильного. Иногда нам выгодно быть жертвой, а иногда выгодно быть Автором. Всё зависит от наших целей.

Вопрос лишь в том, кто управляет выбором: вы сами или обстоятельства.

Почему это важно для руководителя

Знания теории менеджмента, насмотренность и личный опыт, сформированные компетенции и прокачанные навыки — это, безусловно, очень важно.

Но, как мне кажется, над всем этим стоит более глобальная история. Какая? Сейчас поделюсь своим видением.

Когда я веду свой управленческий курс, тема «Автор vs Жертва» идёт одной из первых. Не потому что она простая. А потому что она — фундамент. Если фундамент кривой, всё, что вы построите сверху, рано или поздно поедет.

Представьте пирамиду личной эффективности. Она состоит из трёх уровней.

Верхний уровень — самый маленький. Это «ЗНАЮ»: знания, теория. Важно, но без остального почти бесполезно.

Средний уровень — «УМЕЮ»: навыки, компетенции. Это то, что мы нарабатываем годами. Но и это ещё не всё.

Нижний уровень — основание. «ОТНОШУСЬ / САМОМОТИВАЦИЯ / САМОНАСТРОЙ». Это про мою внутрен-

нюю позицию: я верю, я хочу, мне нужно, я должен.

Именно от основания зависит, в чьих руках окажутся знания и навыки и как они будут применены.

Мой любимый пример — ядерное оружие. Знания и навыки в разных руках дают абсолютно разный результат. В руках учёного это открытие. В руках политика — инструмент сдерживания. В руках террориста — катастрофа. Знания одни. Навыки сопоставимы. Разница — в позиции, ценностях, отношении.

То же самое в управлении. Можно знать все теории мотивации, уметь проводить переговоры и анализировать метрики. Но если внутри позиция жертвы — «меня не ценят», «команда не хочет работать», «обстоятельства против» — эти знания не спасут. Они либо не будут применены, либо будут применены разрушительно.

А если внутри позиция автора — «я выбираю, как действовать в этих условиях», «я влияю на то, что происходит» — тогда и знания, и навыки обретают силу. Тогда руководитель ведёт. А не просто занимает должность.

Именно поэтому я начинаю с этой темы. Сначала — отношение. Потом — инструменты.

Быть автором — это не значит всегда быть идеальным руководителем. Это значит честно смотреть на ситуацию и выбирать свой следующий шаг. И возможно в какой-то ситуации выбрать позицию «Жертвы».

Дневник Руководителя

Упражнение 1. Дневник наблюдений (7 дней)

Фиксируйте ситуации, в которых вы оказываетесь в позиции Жертвы или Автора. Что вы чувствовали? Что делали? К чему это привело? Был ли у вас выбор и какой вы сделали?

Упражнение 2. План работы с сотрудниками

Напишите, как вы будете реагировать, когда увидите, что сотрудник в позиции Жертвы, а когда — в позиции Автора. Какие вопросы зададите? Какие действия предпримете?

Опционально: прочитайте книгу Стивена Кови «Семь навыков высокоэффективных людей» — особенно про проактивность. Там многое из того, о чём я говорю, разложено по полочкам.

ГЛАВА 3. ОШИБКИ НАЧИНАЮЩЕГО РУКОВОДИТЕЛЯ

У меня есть доклад, с которым я выступала на нескольких конференциях, — он про ошибки начинающего руководителя. Вот основная выжимка.

Когда я его писала, я опросила десятки руководителей и собрала топ страхов, которые на самом деле — топ ошибок. Потому что именно страх толкает нас на неверные шаги.

Страх №1: «Меня не примут»

Это самый популярный страх. Мы так боимся, что команда нас отвергнет, что начинаем либо заискивать, либо, наоборот, «строить» всех.

В моём первом управленческом опыте в 24 года я как раз столкнулась с этим. Слушали? Нет. Спорили? Да. Забывали? Постоянно. И чат. Отдельный. Где обсуждали меня.

Если бы я могла дать совет той 24-летней Ксюше, я бы сказала: — Девочка моя, нам нужен план. Поставь встречи один на один с каждым сотрудником. Расскажи о себе и о том, какие проблемы команды ты готова решать. Расспроси каждого: что ему нравится в работе, какие задачи он любит, как видит своё развитие. Проанализируй эту информацию и составь план действий. Начни с малого — реши несколько очевидных проблем. Найди неформального лидера и постарайся стать с ним союзником. Заручись поддержкой руково-

дителя. Найди ментора.

Страх №2: «Я потеряю экспертизу»

Это страх всех «играющих тренеров». Нам кажется, что, перестав делать то, что умеем лучше всего — писать код, тестировать, продавать, считать, — мы станем бесполезными.

Один мой знакомый руководитель — назовём его Мистер X — шёл к своей роли 4 года. У него были все необходимые качества, но он боялся: «Сложные задачи я брать уже не буду, экспертом тоже не буду. А кем же я тогда буду?»

Мистер X выбрал роль «играющего руководителя» — руководителя, который совмещает управление с технической работой. Он вырастил себе замену как эксперту, передал уникальные знания, но оставил себе часть интересных задач. А ещё он расширил кругозор через участие в аттестациях сотрудников, работе с соседними командами и кросс-функциональном взаимодействии. В итоге он нашёл баланс между управлением и профессиональным ростом.

Страх №3: «Я не оправдаю ожиданий»

Здесь живёт «синдром отличника» и синдром самозванца. Мы боимся ошибиться перед командой и начальством. Но ошибаются все. Важно не избегать ошибок, а уметь их признавать и делать выводы.

Вот алгоритм для ситуаций, когда ошибка уже допущена:

— Собраться с мыслями и проанализировать ситуацию, свои действия.

— Прописать выводы, которые можно сделать.

— Провести ретро с командой.

— Честно и спокойно обсудить ситуацию с руководителем: какие выводы сделаны и как исправить положение.

— Согласовать с руководителем приоритеты и критерии фокусировки.

Ошибка, которую не проанализировали, — это потеря. Ошибка, из которой сделали вывод, — это инвестиция в опыт.

Страх №4: «Сотрудник уволится»

О да, самый страшный сон: ключевой эксперт уходит, и всё рушится.

У меня был такой кейс — уходил руководитель, душа компании, технический эксперт, наставник для многих. И было страшно. Что делать? Во-первых, честно поговорить и узнать причины. Уточнить, есть ли вероятность, что сотрудник готов остаться и на каких условиях. Важно: ничего не обещать при первом разговоре. Если уход неизбежен — обговорить сроки и систему передачи дел, записать видео с основными нюансами. Объявить команде заранее и объяснить причины. Поблагодарить за работу.

И конечно, после его ухода проанализировать: где и чего ему не хватило? Когда можно было заметить выгорание или дать новую интересную задачу? Уход сотрудника — это всегда урок для руководителя.

Страх №5: «Я не смогу делегировать»

Это как мыть посуду с пятилетним ребёнком: сам сдела-

ешь быстрее и чище, но если не дашь ему попробовать сейчас, он не научится никогда. Делегирование — это не переброс задач, а взращивание самостоятельности.

Один из членов моей команды, который только получил должность руководителя, пришёл ко мне именно с этим запросом. Он вырос в этой команде, был наставником и носителем уникальной экспертизы. Его страх звучал так: «Я им доверился, а они сделали плохо/медленно/не так. Я бы точно сделал лучше. А сейчас я буду нести ответственность за их косяки».

Решая эту задачку, мы выбрали метод «Лицом к лицу со страхом» — детально представили самый худший сценарий. Что если это действительно произошло? А потом составили план действий: исправить ошибку, если она некритична; разобрать, что пошло не так, и сделать выводы; разработать матрицу компетенций команды, чтобы избежать «фактора автобуса» (bus factor), и главное — начать делегировать с небольших задач, постепенно уменьшая количество точек контроля.

Дневник Руководителя

Упражнение 1. «Мой страх»

Какой из пяти страхов откликается вам больше всего? Опишите ситуацию, когда вы его чувствовали. Что вы сделали? Что бы сделали сейчас?

Упражнение 2. «Лицом к страху»

Представьте самый худший сценарий, который вас пугает. Детально. Что вы будете делать, если это произойдёт? Составьте план.

Упражнение 3. «Алгоритм работы с ошибкой»

Вспомните свою ошибку. Пройдитесь по алгоритму: анализ, выводы, ретро, разговор с руководителем, приоритеты. Что вы упустили?

ГЛАВА 4. СИНДРОМ СУПЕРГЕРОЯ, ИЛИ ПОЧЕМУ РЕВОЛЮЦИЮ ЛУЧШЕ ОТЛОЖИТЬ

Помните, я рассказывала, как в 24 года стала региональным руководителем?

Я часто привожу в пример свой первый опыт в роли руководителя. Почему? Потому что — как можно было говорить в то время — он был для меня трансформационным. А ещё я там набила шишек и наступила на грабли очень много раз.

И здесь тоже сошлюсь на него: я была молода и неопытна и сразу после назначения решила совершить революцию.

Подробнее об этом писала в Главе 1.

Тогда я не знала, что такое поведение свойственно большинству начинающих руководителей. Причём они могут быть опытными, но, например, прийти на новое место. Да что там руководители. Такое поведение свойственно и профи, которые со своим накопленным жизненным и профессиональным опытом приходят на новое место работы, в новый проект или в новую команду.

И я придумала этому явлению название — синдром супергероя.

Ещё раз о том, что же это такое.

Синдром супергероя — это когда кажется, что ты пришёл

всех спасти.

Особенно часто он накрывает при смене работы. Ты приходишь в новую команду, видишь процессы, которые кажутся устаревшими, и думаешь: «Ну как они вообще так работают? Сейчас я всё исправлю!»

Дальше возможны три сценария.

Сценарий 1. Команда готова. Это редкость, но бывает. Коллеги поддерживают, изменения приживаются, ты чувствуешь себя героем. Но даже здесь ловушка: возможно, ты решил не ту проблему. Улучшил то, что не болело, а настоящая боль команды осталась без внимания.

Сценарий 2. Команда сопротивляется. Твои предложения встречают в штыки. Тебя воспринимают как выскочку, который лезет со своим уставом в чужой монастырь. Твои идеи перестают слушать, даже когда они хороши. Ты тратишь силы на «продажу» изменений, а не на работу. В худшем случае команда сплачивается — против тебя.

Сценарий 3. Ты отступаешь или уходишь. Столкнувшись с сопротивлением, ты сворачиваешь инициативы и работаешь по старым правилам, чувствуя фрустрацию. Или уходишь из компании с ощущением, что «они незрелые». В обоих случаях проигрывают все.

Почему нас так тянет в супергерои?

Желание доказать ценность. Новичку важно оправдать свой найм или назначение на новый проект/должность. Кажется, что видимые действия — лучшее доказательство.

Эффект Даннинга-Крюгера. В новой среде мы переоцениваем свои знания и недооцениваем сложность местного контекста. Нам кажется, что «логичные» процессы очевидно лучше.

Склонность к действию. В неопределённости хочется хоть что-то делать, и мы выбираем самое видимое — менять.

Неверные модели успеха. «На прошлом месте это работало!» — звучит убедительно, но контекст другой.

Метод «ПАУЗА»

Я вывела для себя алгоритм, который помогает не надеть плащ супергероя. Назвала его «ПАУЗА». Это мой алгоритм — он родился из практики. Он простой и работает.

П — Приостановитесь. Первые 30 дней — не революция, а адаптация. Изучайте, как всё устроено. Тестируйте текущие процессы, прежде чем что-то предлагать.

А — Анализируйте и слушайте. Задавайте вопросы: «Почему процесс именно такой? Что он решает? Что было до этого?» Ваша цель — понять систему, а не сломать её.

У — Участвуйте. Не будьте советчиком сверху. Погрузитесь в работу команды, закатайте рукава. Покажите, что вы пришли делать общее дело, а не поучать.

З — Завоёвывайте доверие делами. Начните с малого: решите одну конкретную проблему, помогите в мелочи. Доверие строится на мелких победах, а не на грандиозных планах.

А — Адаптируйте изменения. Не спускайте их сверху.

Предлагайте как эксперимент: «Давайте попилотируем неделю и обсудим». Вовлекайте команду в соавторство.

Но безусловно бывают ситуации, когда медлить нельзя. И ПАУЗА не подходит.

Что это может быть?

— Критически устаревший процесс, который блокирует выпуски. — Явно токсичный сотрудник, демотивирующий всех.

Что вы можете вспомнить ещё, исходя из своего опыта?

И да, в этих ситуациях действовать нужно быстро. Но даже в этом случае, чтобы не «наворотить дел», важно:

— Объясните, почему изменения срочны и важны.

— Действуйте точечно, не ломая всё подряд.

— После кризиса проведите ретро и разберите, что к нему привело.

Главный мой вывод (книга же моя).

Настоящая сила профессионала — не в готовности немедленно всех спасти, а в способности понять глубину проблемы, выстроить доверие и действовать осознанно. Первая задача на новом месте — не действие, а анализ. Анализируйте, сопоставляйте, оценивайте новые вводные и условия. Начинайте со слушания. Стройте фундамент из доверия. Тогда ваши изменения станут не разрушительной революцией, а эволюцией, которую команда примет.

Дневник Руководителя

Упражнение 1. «Мой супергерой»

Вспомните ситуацию, когда вы хотели всё поменять на новом месте. Какой из трёх сценариев сработал у вас? Что бы вы сделали иначе, зная метод «ПАУЗА»?

Упражнение 2. «ПАУЗА»

Возьмите ситуацию, где вы сейчас хотите что-то изменить. Пройдитесь по шагам ПАУЗЫ. Что вы можете сделать на каждом этапе?

ГЛАВА 5. ЛОЖНЫЙ ВЫБОР: КОМАНДА ИЛИ БИЗНЕС?

Хороший руководитель — слышали ли вы такую фразу?

Тут, конечно, много можно сказать про то, как мы вообще определяем его «хорошесть». Но сейчас предлагаю посмотреть на эту фразу ещё под одним углом.

У меня по этому поводу недавно случился инсайт. Я анализировала опрос mNPS (опрос, в котором команда оценивает руководителя) и вдруг поняла: то, что делает меня хорошим руководителем для команды, и то, что нужно бизнесу, — это разные вещи.

И это не про «навыки». Это про дилемму.

Для команды я хороший руководитель, когда:

— Слышу и понимаю

— Не давлю, а объясняю

— Поддерживаю, когда сложно

— Даю пространство для роста

— Честно говорю о том, что происходит

Это про доверие, лояльность, желание оставаться. Без этого — текучка и «работа как повинность».

А для бизнеса я хороший руководитель, когда:

— Моя команда влияет на KPI компании

— Я вижу риски раньше, чем они превращаются в проблемы

— Качество растёт, а не падает

— Я понимаю экономику процессов

— Я веду команду в изменения

Без этого — руководитель становится «слабым звеном».

И вот она — дилемма. Как быть одновременно эмпатичным и требовательным? Открытым к диалогу и жёстким по срокам? Поддерживающим и стратегическим?

Когда вы «за команду» — рискуете потерять фокус на бизнесе. Когда вы «за бизнес» — рискуете потерять доверие команды.

Я не люблю делить на чёрное и белое. Все мы — разные руководители. И то, что работает у меня, может не сработать у вас. Вот что я для себя вынесла:

— Если жёсткие сроки — объясняю почему. Не просто «надо», а «потому что от этого зависит запуск продукта, а значит — деньги компании и наши следующие проекты».

— Всегда объясняю бизнес-ценность. Не «сделай отчёт», а «этот отчёт поможет нам понять, сколько мы экономим и куда двигаться дальше». Когда команда видит смысл — включается по-другому.

— Я честна с командой и понимаю: моя задача — расставить границы и сделать так, чтобы их соблюдали. Но в другом есть возможность быть гибкой и лояльной. Границы — не про «железобетон», а про «договорились — выполняем».

— И ещё: важно быть готовой услышать альтернативное предложение, которое тоже приведёт к результату. Иногда

команда видит решение лучше, чем я.

Главное, что я поняла: ответ не в выборе «или-или». А в том, чтобы научить команду видеть бизнес-цели через свою работу. Когда команда понимает, как их задачи влияют на компанию, они перестают быть просто исполнителями. Они становятся соавторами результата. И тогда вы перестаёте разрываться между «хорошим для команды» и «хорошим для бизнеса». Вы становитесь тем, кто соединяет эти два мира.

Дневник Руководителя

Упражнение 1. «Команда или бизнес?»

Вспомните ситуацию, когда вы выбирали между «хорошо для команды» и «хорошо для бизнеса». Что вы выбрали? Что было бы, если бы выбрали иначе?

Упражнение 2. «Бизнес-ценность»

Возьмите одну задачу, которую вы ставите команде. Как вы объясняете её бизнес-ценность? Как вы можете это улучшить?

Упражнение 3. «Альтернатива»

Вспомните ситуацию, когда команда предложила альтернативное решение. Что вы почувствовали? Как отреагировали? Что можно было сделать иначе?

ГЛАВА 6. ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ КОМАНДЫ

И вот здесь я подхожу к важному. К важному для меня. Всё это — и бизнес-цели, и доверие команды — держится на одном ресурсе. На энергии людей. Если она на нуле, никакие инструменты не сработают. Поэтому следующий разговор — про эмоциональный капитал команды.

Команда — это люди с энергией, настроением, мотивацией. Всё вместе — эмоциональный капитал.

Представьте счёт в банке. Когда он в плюсе — команда устойчива, инициативна, берёт ответственность. Когда в минусе — начинаются конфликты, саботаж, работа «спустя рукава».

Это напрямую влияет на бизнес:

— Качество — вовлечённый сотрудник найдёт больше ошибок, разберётся в сложной логике и предложит новые идеи.

— Скорость — заинтересованная команда сокращает циклы работы в разы.

— Устойчивость — в стрессе держатся только сплочённые команды.

Управлять этим счётом — ваша задача как руководителя. Иначе вам постоянно придётся только тушить пожары.

Как диагностировать состояние команды

Не все умеют и готовы открыто говорить о своём состоянии. Как о хорошем, так и о плохом. Кто-то боится, что его не поймут. Кто-то не хочет выглядеть слабым. Кто-то просто не привык рефлексировать.

Люди редко скажут прямо «я выгораю». Нужно уметь считывать сигналы. И это не так сложно, как звучит.

Первое правило — наблюдайте и обращайте внимание на изменение привычного поведения: кто перестал задавать вопросы? Кто берёт только простые задачи? Исчезли ли шутки? Если самый общительный сотрудник замолчал — это красный флаг. Любое изменение поведения — это сигнал для вас. Сигнал выстроить гипотезу и после подтвердить или опровергнуть её через разговор.

Второе — проводите индивидуальные встречи с сотрудниками. Это один из главных инструментов оценки эмоционального состояния, а также возможность обсудить беспокойства — ваши и сотрудника. Суть не в том, чтобы услышать, что «всё ок». А понять глубже: что с задачами, нагрузкой, коммуникацией внутри команды, реакцией на нововведения. Спрашивайте: «Какую задачу в последнее время ждал с нетерпением? А какую откладывал? Если бы можно было изменить одно правило — что бы это было?»

Третье — используйте результаты опросов. eNPS (Employee Net Promoter Score) — индекс лояльности сотрудников: насколько они готовы рекомендовать компанию как место работы. mNPS (Manager Net Promoter Score) — ин-

декс удовлетворённости руководителем: как команда оценивает своего руководителя. А также обратную связь от команды. Они нужны, чтобы видеть тренды, а не разбирать единичные случаи. Падение показателей несколько раз подряд — системная проблема, которую нужно копать на индивидуальных встречах.

Важно: данные опросов задают направление. Живой разговор показывает, где копать и что «болит».

Что делать, если счёт в минусе

— Признать. Не «да ладно, это пройдёт». А «я вижу, что команде тяжело. Давайте разбираться».

— Снять нагрузку. Хотя бы временно. Перераспределить задачи, дать передышку.

— Вернуть смысл. Напомнить, зачем мы это делаем. Показать, как работа влияет на общее дело.

— Дать возможность переключиться. Новый проект, обучение, смена деятельности.

— Быть рядом. Иногда просто выслушать. Без советов. Без оценок.

Дневник Руководителя

Упражнение 1. «Счёт команды»

Оцените эмоциональный капитал вашей команды по шкале от -10 до +10. Что влияет на этот счёт? Что можно сделать, чтобы его улучшить?

Упражнение 2. «Сигналы»

Понаблюдайте за командой неделю. Какие сигналы вы замечаете? Кто изменил поведение? С кем нужно поговорить?

ГЛАВА 7. НАЙМ: КАК НАЙТИ СВОИХ ЛЮДЕЙ

В прошлой главе мы говорили про эмоциональный капитал. Про то, что команда — это люди с энергией, настроением, мотивацией. И про то, что этим счётом нужно управлять: замечать сигналы, проводить индивидуальные встречи, вовремя снимать нагрузку, возвращать смысл.

Но есть вещь, которая влияет на этот счёт ещё до того, как человек пришёл в команду. Это найм.

Потому что если в команде не те люди — никакой эмоциональный капитал не спасёт. Вы будете тратить силы на переделки, конфликты и бесконечные разговоры. Или вы сами выгорите, пытаясь их переделать. Или они выгорят, пытаясь соответствовать.

Я это знаю не понаслышке. Я нанимала много. И ошибалась много. И каждый раз, когда брала «не того», расплачивалась месяцами переделок, конфликтов и собственного выгорания.

Почему найм — это главное

Есть старая истина: «Нанимай медленно, увольняй быстро». Я бы переформулировала: «Нанимай осознанно, расставайся честно».

Потому что найм — это не про «закрыть позицию». Это про то, каким будет ваш следующий год. С кем вы будете ра-

ботать каждый день. Кому будете доверять. На кого сможете положиться.

Я помню, как в одной из компаний мы очень торопились закрыть позицию. Команда тонула, задачи горели, и казалось, что любой человек — лучше, чем пустое место. Мы взяли первого, кто более-менее подошёл. Через месяц поняли, что ошиблись. Через два — начали расставаться. Через три — снова искали. И потеряли больше, чем если бы подождали.

Торопливость в найме — это ложная экономия. Она стоит дороже, чем пауза.

Как понять, что нужен новый человек

Прежде чем открывать позицию, я задаю себе три вопроса.

Первый: это точно новая роль — или я просто не выстроил процессы?

Иногда кажется, что нужен ещё один человек, а на самом деле — нужна автоматизация, делегирование или перераспределение задач. Я попадалась на это. Нанимала, а через полгода понимала: если бы я сначала разобралась с процессами, человек был бы не нужен.

Второй: я понимаю, чем этот человек будет заниматься через полгода?

Если нет — рано нанимать. Потому что «сделай что-нибудь полезное» — это не задача. Это путь к разочарованию. И для вас, и для него.

Третий: у меня есть ресурс на онбординг?

Новый человек — это не готовый сотрудник. Это ребёнок, который учится ходить. Ему нужно время, внимание, поддержка. Если у вас нет на это ресурса — вы получите разочарование. А он — выгорание в первые месяцы.

Профиль: портрет идеального кандидата

Когда я понимаю, что человек нужен, я сажусь и пишу профиль. Не «требования к кандидату», а портрет. Как будто описываю человека, с которым хочу работать.

Я разделяю профиль на три части.

Первая: must have. То, без чего никак. Например, для проектировщика — знание нормативов. Для руководителя — опыт управления. Это не обсуждается.

Вторая: nice to have. То, что будет плюсом. Но без чего можно жить. Например, опыт в конкретной отрасли. Или знание конкретного инструмента.

Третья: cultural fit. То, что важно для команды. Как человек общается? Как реагирует на ошибки? Как относится к обратной связи?

И вот здесь я остановлюсь. Потому что cultural fit — это не «похож на нас». Это «разделяет наши ценности». Разница огромная.

Однажды мы искали человека в команду. Был кандидат — опытный, умный, всё знает. Но на интервью он несколько раз сказал: «Я не люблю, когда меня проверяют. Я сам знаю, как делать». Мы его не взяли. Не потому что он плохой. А

потому что в нашей культуре — проверять, обсуждать, спорить. Это не «недоверие». Это способ расти.

Как проводить интервью

Я не люблю классические интервью с вопросами «расскажите о себе» и «какие у вас сильные стороны». Они дают социально ожидаемые ответы. А мне нужен реальный человек.

Поэтому я использую три подхода.

Первый: проективные вопросы.

Не «что вы будете делать, если…», а «расскажите, как вы обычно…». Не «как вы решаете конфликты», а «расскажите про последний конфликт, в котором вы участвовали. Что вы делали?»

Второй: кейсы.

Я даю реальную ситуацию из практики и прошу решить. Не «правильный ответ», а «как бы вы подошли». Это показывает и логику, и ценности.

Третий: вопросы на ценности.

Я спрашиваю: «Что для вас важно в работе?», «Что вас раздражает?», «Как вы реагируете, когда ошибаетесь?» Слушаю не только слова, но и то, как человек говорит. Смущается? Защищается? Или честно признаёт?

Как не ошибиться

Даже с хорошим профилем и хорошими вопросами можно ошибиться. Я не застрахована. Но есть несколько вещей, которые помогают.

Первое: несколько встреч.

Я никогда не принимаю решение после одного интервью. Минимум две. А лучше — три. С разными людьми из команды. Потому что один человек может не увидеть то, что увидит другой.

Второе: проверка на реальной задаче.

Я даю небольшое задание. Не тестовое на 40 часов. А что-то на час. Чтобы увидеть, как человек думает, как реагирует на обратную связь, как общается.

Третье: доверие к ощущениям.

Если после интервью у меня осталось смутное «что-то не то», я не беру. Даже если формально всё хорошо. Интуиция — это не магия. Это накопленный опыт, который говорит тихо, но точно.

Что делать, если ошибся

Бывает. Даже с хорошим процессом. Человек приходит — и вы понимаете: не то.

Здесь я возвращаюсь к тому, о чём мы говорили в главе про расставание. Не тянуть. Не ждать, что «рассосётся». Не жалеть.

Но сначала — честный разговор. Что не так? Может, человеку нужна другая роль? Может, ему не хватает поддержки? Может, это вы его плохо онбордили?

Если проблема в вас — исправьте. Если в нём — расстаньтесь. По-человечески. С уважением. Но не тяните.

Главное

Найм — это не про «закрыть позицию». Это про «постро-

ить команду». И каждый новый человек — это кирпичик в фундаменте вашего будущего. И в фундаменте эмоционального капитала, о котором мы говорили в прошлой главе.

Не торопитесь. Не берите «кого-нибудь». Берите того, с кем хотите работать год. А может, и больше.

Потому что команда — это не про количество. Это про качество. И про людей, с которыми вы хотите идти.

А теперь — фундамент заложен. Вы знаете, чем управляет руководитель. Знаете, какую позицию выбирать. Знаете свои страхи. Знаете, как не надеть плащ супергероя. Умеете видеть дилемму «команда или бизнес». Умеете управлять эмоциональным капиталом. И знаете, как найти своих людей.

Дальше — инструменты. Те самые, из которых складывается ежедневная работа. Об этом — в следующем блоке.

Дневник Руководителя

Упражнение 1. «Профиль»

Возьмите позицию, которую вы сейчас ищете или будете искать. Напишите профиль: must have (без чего никак), nice to have (плюс, но не критично), cultural fit (совпадение ценностей, а не «похожесть на нас»).

Упражнение 2. «Мои вопросы»

Напишите 5—7 вопросов, которые вы будете задавать на интервью. Проверьте: они проективные? Они про ценности? Они дают реальную картину?

Упражнение 3. «Моя ошибка»

Вспомните найм, который оказался ошибкой. Что вы упустили? Что бы вы сделали иначе сейчас?

БЛОК 2. ИНСТРУМЕНТЫ: УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ЦИКЛ В ДЕЙСТВИИ

Мы разобрали фундамент. Поговорили о позиции. О страхах. О синдроме супергероя. О ложном выборе между командой и бизнесом. О том, что всё держится на энергии людей.

Но фундамент — это ещё не дом. Можно понимать, что важно быть автором, а не жертвой. Можно знать свои страхи в лицо. Можно не надевать плащ супергероя. И всё равно теряться, когда нужно поставить задачу, провести встречу, дать обратную связь, удержать человека от выгорания.

Потому что одно дело — знать, кем быть. Другое — знать, что делать.

Этому и посвящён второй блок. Инструментам. Тем самым кирпичикам, из которых складывается ежедневная работа руководителя.

Но прежде чем мы начнём, важное предупреждение.

Инструменты — не волшебная палочка.

Можно выучить матрицу Эйзенхауэра и всё равно тонуть в хаосе. Можно знать модель STAR и давать обратную связь, которая ранит. Можно проводить индивидуальные встречи по всем правилам — и не услышать человека.

Потому что инструмент — это только половина дела. Вторая половина — это вы. Ваша позиция. Ваше отношение. Ваша честность с собой.

Инструменты работают только тогда, когда стоят на правильном фундаменте. Когда вы не жертва. Когда вы не супергерой. Когда вы видите в команде людей, а не ресурс.

Поэтому не торопитесь. Не хватайтесь за всё сразу. Прочитайте. Попробуйте. Выберите то, что откликается. И помните: управление — это не про идеальность. Это про систему. И про людей.

В этом блоке мы пройдём по управленческому циклу — от планирования до обратной связи. Разберём, как ставить задачи, чтобы их понимали. Как делегировать, не бросая. Как мотивировать, не манипулируя. Как контролировать, не превращаясь в надзирателя. Как давать обратную связь, которая развивает. Как проводить индивидуальные встречи, которые действительно работают. И в конце — посмотрим на признаки того, что управление хромает, и на вредные советы, которые гарантированно сделают вас плохим руководителем.

Помните метафору про борщ? В этом блоке мы будем учиться не вариться в нём, а варить. Осознанно. С инструментами в руках.

А теперь — к инструментам.

ГЛАВА 8. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ЦИКЛ: КАК СВАРИТЬ БОРЩ И НЕ СВАЛИТЬСЯ В ХАОС

Базой менеджмента считается управленческий цикл.

Долго он не укладывался в моей голове как система. А потом как уложился.

Спасибо Яне — на курсе которой я снова с ним познакомилась и подружилась.

Что такое управленческий цикл и почему это база.

Руководитель в своей работе ставит цели и достигает их — поэтому в центре управленческого цикла как раз и стоит ЦЕЛЬ.

Выглядит он так:

Планирование → Организация → Мотивация → Контроль → Обратная связь

Все пять шагов вращаются вокруг цели. Без цели цикл превращается в бессмысленное кружение: вроде всё делаем, а результата нет.

Звучит скучно, но на самом деле это сердцебиение любой команды. Если сердце бьётся ровно — команда живая и эффективная. Если сбивается — начинается аритмия, хаос, выгорание.

Разберём по шагам

— Планирование.

Сначала мы решаем, куда идём. Определяем цель и намечаем путь. И здесь важно не только «что мы хотим получить», но и «какими ресурсами мы располагаем и что может пойти не так».

Планирование — это всегда ответ на четыре вопроса:

— Что? Какой результат мы хотим получить. Цель должна быть конкретной и понятной.

— Кто? Кто будет это делать. Важно понимать, есть ли у нас нужные люди, и хватает ли у них компетенций и времени.

— Из чего? Какие ресурсы нам нужны. Это не только деньги. Это материалы, инструменты, информация, доступы, помещение, даже настроение команды.

— Когда? К какому сроку и в какой последовательности. Что делаем сначала, что потом, где точки сверки.

Планирование без ресурсов — это фантазия. Можно нарисовать красивый план, но если людей не хватает или время нереалистично, план развалится в первый же день. Поэтому, когда я составляю план, я всегда проверяю: а у меня есть всё, чтобы этот план сработал? Если нет — либо ищу ресурсы, либо меняю план.

— Организация.

План превращаем в конкретные действия: кто, что, когда и как будет делать. Здесь рождаются задачи. Это этап, когда вы объясняете команде, что и зачем нужно сделать. И важно не просто «сказать», а убедиться, что вас поняли.

— Мотивация.

Задачу мало поставить — нужно, чтобы человек захотел её делать. Объяснить смысл, показать ценность, поддержать. Без мотивации задачи превращаются в «отбывание повинности».

— Контроль.

Мы не надзираем, а сверяемся: идём ли мы по плану, не отклонились ли. Это не слежка, а точки сверки. Контроль должен быть прозрачным и оговорённым заранее: где и когда мы останавливаемся и смотрим, всё ли идёт по плану.

— Обратная связь.

После выполнения задачи обязательно даём человеку понять, что получилось хорошо, а что можно улучшить. Это замыкает цикл и даёт энергию для следующего витка.

А дальше цикл начинается заново — но уже на новом уровне.

А при чём здесь БОРЩ?

У меня есть правило: всё, что можно объяснить просто и понятно, я стараюсь объяснить именно так.

И как-то за многие годы и десятки проведённых мной обучений пример с борщом откликается больше всего. Наверное, потому что борщ — это не высшая математика. Он всем понятен.

Поэтому мы с вами не раз вернёмся к борщу в этой книге про управление.

Представьте: вы решили сварить борщ. Это ваша цель.

Вкусный, наваристый, как в детстве.

Планирование.

— Что? Борщ. Не просто «суп», а именно борщ: со свёклой, капустой, на говяжьем бульоне.

— Кто? Я готовлю сама. Или, может, привлеку дочку — она любит помогать чистить картошку.

— Из чего? Ресурсы: говядина, свёкла, капуста, картошка, морковь, лук, чеснок, томатная паста, сметана, зелень. Плюс — время (часа два), посуда (кастрюля, нож, разделочная доска), плита. Если чего-то нет — нужно купить или заменить.

— Когда? Бульон поставить за два часа до обеда, через час добавить овощи, в конце — капусту и приправы. Точки сверки: бульон закипел? Овощи мягкие? Соль-перец на месте?

Если хоть один ресурс упустить, ничего не выйдет. Нет свёклы — получится не борщ, а щи. Нет времени — бульон не наварится. Нет помощника — успеть до обеда будет сложнее. Поэтому план — это не только «сварить борщ», а весь список условий, при которых этот борщ станет реальностью.

Организация.

Я объясняю дочке: «Ты моешь картошку, я чищу свёклу. Потом я ставлю бульон, а ты помогаешь резать капусту». Убеждаюсь, что она поняла, где лежит нож и как безопасно им пользоваться. Распределяю задачи.

Мотивация.

Объясняю, зачем мы это делаем: «Будет вкусный обед для всей семьи, и это ты поможешь его приготовить. Представляешь, как папа обрадуется!» Показываю смысл.

Контроль.

Пока варится бульон, я заглядываю: кипит? Вовремя ли добавили овощи? Не подгорело ли? Если дочка чистит картошку, я время от времени поглядываю: не порезалась? Всё ли получается? Это не надзор, а поддержка.

Обратная связь.

Когда борщ готов, мы садимся обедать. Я говорю: «Смотри, как вкусно! Картошка идеально сварена, ты отлично помогла с капустой». И если что-то пошло не так (соли много, капуста переварена), мы обсуждаем: «В следующий раз соли поменьше, а капусту добавим в самом конце». Так рождается опыт.

И в следующий раз борщ уже получается быстрее и вкуснее. Потому что цикл прошёл полный круг и мы учли ошибки.

Типичные разрывы цикла:

— Сразу бросаемся делать, не планируя. Получаем хаос и переделки. — Ставим задачу без объяснения «зачем». Человек делает формально. — Мотивируем пустыми словами, а не смыслом. — Контролируем в конце, когда уже поздно. — Не даём обратную связь, и человек не растёт.

Понимание цикла помогает таких разрывов избегать. И в следующих главах мы пройдём по каждому этапу отдель-

но: начнём с планирования (да, той самой главы, где мы разложим матрицу Эйзенхауэра и «выгрузку мозга»), потом — постановка задач, мотивация, контроль и обратная связь.

А в конце, в главе про ситуационное управление, соберём всё вместе — и посмотрим, как применять цикл с учётом индивидуальности каждого сотрудника. И, конечно, вернёмся к борщу.

Потому что управление — это не магия. Это система. И её можно освоить. Даже в тапках.

Дневник Руководителя

Упражнение 1. «Мой борщ»

Подумайте о задаче, которую вы недавно поставили своей команде. Представьте, что это борщ.

— Что было вашей «целью»?

— Из чего состоял ваш «рецепт» (план и ресурсы)?

— Кого вы позвали на кухню и как объяснили, что делать?

— Где вы проверяли, что «бульон кипит» (контроль)?

— Что сказали в конце, когда «борщ» был готов (обратная связь)?

Найдите один разрыв, который случился у вас. Напишите, как вы могли бы его закрыть в следующий раз.

Упражнение 2. «Цикл в жизни»

Вспомните любую задачу, которую вы делали сами. Прошли ли вы по всем этапам цикла? Где был разрыв?

ГЛАВА 9. ПЛАНИРОВАНИЕ: КАК НЕ УТОНУТЬ В ХАОСЕ

В прошлой главе мы разобрали управленческий цикл и остановились на первом шаге — планировании. Давайте копнём глубже. Потому что именно здесь чаще всего рвётся: либо мы вообще не планируем и живём в режиме пожарной команды, либо планируем так, что план становится ещё одним источником стресса.

Зачем вообще планировать?

Когда-то я думала, что планирование — это скучно. Что это про таблички, галочки и «распиши свой день по минутам». Я так не хотела. Мне казалось, что я и без этого справлюсь — есть же голова на плечах, зачем ещё какие-то списки?

Справилась. Правда, ценой выгорания и ощущения, что я ничего не успеваю. Потому что когда вы держите всё в голове, мозг тратит колоссальную энергию просто на то, чтобы не забыть. А на то, чтобы думать, анализировать и принимать решения, ресурса уже не остаётся.

Планирование — это не про «успевать больше». Это про то, чтобы освободить голову для главного.

Возможно, вы такой же, как и я

И когда слышите слово «планирование», сразу такой: «Ой, нет. Это не для меня».

Я вас понимаю. Я сама долго так думала. И для себя долго выбирала инструмент — потому что мне было важно, чтобы планирование мне помогало, а не создавало ощущение рамок. Чтобы это была не клетка, а опора.

И я нашла несколько принципов, которые работают именно для руководителя. Не для всех. Для нас — тех, у кого день состоит из встреч, звонков, внезапных задач и постоянной смены контекста.

Основные принципы планирования

Принцип 1. Планируем не всё

Потому что в жизни руководителя возникает много спонтанных, внезапных задач. И если мы планируем так, будто их не будет, — план разваливается.

Когда я работала в одной компании и только начинала свой управленческий путь, я попала на тренинг по планированию. Тренер попросил нас — руководителей — выписать все свои задачи на неделю. Потом посчитать, сколько на них нужно времени. И заложить +50% на задачи, которые возникают внезапно.

И мы все поняли, что часов получилось почти в два раза больше, чем часов в рабочей неделе.

Какой вывод сделала для себя я? Я так плотно планирую день, что не оставляю время внезапным задачам. Затем они возникают — я их двигаю. И получается замкнутый круг. Я собой не довольна, живу в авралах, тушу пожары.

С тех пор я оставляю в дне «буферы». Не расписываю всё

по минутам. Оставляю воздух. И это изменило всё.

Принцип 2. Оставлять время между встречами

Ещё один лайфхак, который я подсмотрела и взяла себе: между встречами оставлять себе время от 10 до 30 минут. Чтобы подбить итоги предыдущей и успеть погрузиться в контекст предстоящей.

Знаю руководителей, рабочий день которых состоит из одних созвонов — и они идут один за другим. В итоге продуктивность низкая, ощущение того, что я что-то сделал, тоже, ну и усталость от постоянно меняющегося контекста.

Я пробовала так работать. Больше не хочу.

Принцип 3. Приоритезация

Когда всё выгружено, нужно разложить это по приоритетам. И здесь мне очень помогает матрица Эйзенхауэра. Она простая: две оси — важность и срочность. На пересечении — четыре квадранта.

Квадрант 1. Важно и срочно. Делать сейчас. Это пожары, кризисы, дедлайны, которые уже горят. Здесь мы тушим.

Квадрант 2. Важно, но не срочно. Планировать. Это стратегия, развитие команды, обучение, профилактика проблем, построение отношений. Самое ценное, что мы обычно откладываем, потому что «не горит». А потом это становится квадрантом 1.

Квадрант 3. Срочно, но не важно. Делегировать. Это чужие задачи, которые почему-то оказались на нашем столе. Входящие письма, часть встреч, рутина. Здесь важно честно

спросить: «Это точно я должен делать?»

Квадрант 4. Не важно и не срочно. Не делать. Это пожиратели времени: бесконечный скроллинг, лишние обсуждения, задачи «для галочки». Но если рука не поднимается вычеркнуть — можно переприоритезировать. А можно просто разрешить себе вычеркнуть. И освободить свою оперативную память. Поверьте, это освобождает.

У меня в этом квадранте в последний раз оказалось помыть кресло-мешок, которое стоит на балконе. Но, пересмотрев его, я поняла, что оно нам уже давно вообще не нужно. И просто отдала подруге на дачу.

Матрица Эйзенхауэра — не единственный инструмент. Есть и другие. Например, можно использовать принцип «1-3-5»: одно большое дело, три средних, пять маленьких. Или «Съешь лягушку»: сделать самое неприятное дело с утра. Или OKR: Objectives and Key Results — цели и измеримые результаты. Выбирайте то, что откликается. Главное — чтобы приоритеты были видны.

Принцип 4. Выделять время на стратегию

У меня это день раз в квартал. Целый день. Чистый от встреч и операционных задач. Я называю это «взлететь и оглядеться». Потому что если постоянно бежать по земле, не видишь, куда бежишь. А иногда нужно подняться над суетой и посмотреть на картину целиком.

У меня есть любимая метафора про это. Спасибо за неё моей знакомой Лене — и большой привет.

Можно вариться в борще. И тогда — бамс! — тебя картошкой ударило. Пумс — свёкла прилетела. Ты внутри, ты не управляешь, ты просто пытаешься выжить.

А можно варить борщ. И это совсем другая история. Ты смотришь со стороны: где досолить, где убавить температуру, что добавить, а что убрать. Ты — повар, а не ингредиент.

Это не роскошь. Это необходимость. Без этого дня я бы, наверное, до сих пор тушила пожары и не понимала, почему их становится всё больше.

Что ещё нужно планировать руководителю?

Когда я спрашиваю об этом на тренингах, участники называют разное: задачи, встречи, проекты, отпуска, бюджет, развитие команды. Всё это верно. Но я бы выделила три уровня:

— Стратегический: куда мы идём в этом году, какие цели у команды, что мы хотим изменить.

— Тактический: какие проекты и задачи нас приблизят к этим целям, какие ресурсы нужны.

— Оперативный: что я делаю сегодня и на этой неделе.

И если хотя бы на одном из этих уровней нет плана, начинает штормить.

Почему без планирования не работает?

Я часто слышу: «Зачем планировать, если всё равно всё меняется?» Это правда. Мир нестабилен, приоритеты меняются, прилетают срочные задачи. Но именно поэтому план и нужен. Он — как карта в походе. Да, маршрут может из-

мениться. Но без карты ты вообще не понимаешь, где ты и куда идёшь.

План — это не жёсткий сценарий. Это точка опоры, от которой можно отталкиваться, когда всё вокруг плывёт.

Инструмент №1. «Выгрузка мозга»

Прежде чем что-то планировать, нужно понять, что вообще на тебе висит. Мы часто носим в голове десятки незавершённых задач, и они незаметно съедают энергию.

Я делаю так: беру лист бумаги (или открываю заметки) и выписываю всё, что занимает внимание. Рабочие задачи, личные дела, проекты, встречи, страхи, идеи, «надо бы не забыть». Всё подряд, без фильтра.

На тренинге я прошу участников написать не меньше ста пунктов. Сначала они удивляются: «Сто? Да у меня и двадцати не наберётся!» А потом, когда начинают, вспоминают всё новые и новые. И когда список готов, оказывается, что голова действительно была перегружена.

Эта процедура называется «выгрузка мозга». Она не решает задачи, но она вытаскивает их из тумана и делает видимыми. А видимое уже можно планировать.

Планирование ресурсов: без этого план — фантазия

Когда я только начинала руководить, я часто составляла красивые планы. А потом они разваливались. И я не понимала почему. Пока не осознала: я не учитывала ресурсы.

Ресурсы — это не только деньги. Это:

— Люди. Кто будет это делать? Хватает ли у них времени, компетенций, мотивации? Может, кто-то в отпуске или на больничном?

— Время. Сколько реально нужно на задачу? И есть ли это время у команды, или у них уже всё расписано?

— Информация. Есть ли у людей все данные, доступы, контекст, чтобы сделать задачу? Или им придётся ползадачи выяснять самим?

— Инструменты. Есть ли нужный софт, оборудование, материалы? Не сломается ли что-то в процессе?

— Среда. Есть ли условия, в которых можно работать? Не мешают ли другие задачи, шум, конфликты?

И если хоть один ресурс не учтён — план может рухнуть.

Помните пример с борщом из главы 8? Там мы разбирали его подробно. Здесь достаточно одной мысли: если у вас нет свёклы — вы не сварите борщ. Если у вас нет времени на бульон — он будет пустым. То же самое в работе. Без ресурсов — план остаётся фантазией.

Мой чек-лист перед тем, как утвердить план:

— Кто делает и у него точно есть на это время?

— У него есть всё, чтобы сделать? (знания, доступы, инструменты)

— Что может пойти не так, и что мы тогда делаем?

— Есть ли у нас запасной ресурс (человек, время, деньги), если что-то сорвётся?

Это не паранойя. Это уважение к реальности.

Другие инструменты планирования. Краткий навигатор

Матрица Эйзенхауэра и «выгрузка мозга» — базовые инструменты. Но есть и другие. Я не использую их все сразу. Выбираю под задачу.

— Календарный метод — для ежедневных и еженедельных задач. Просто планируешь время в календаре, как встречу.

— Дорожная карта — для стратегического видения. Куда мы идём в ближайшие месяцы и годы, какие ключевые этапы.

— Диаграмма Ганта — для проектов с зависимостями. Когда одно не начнётся, пока не закончится другое.

— OKR — для связи целей компании, команды и сотрудника. Objectives and Key Results: цель и измеримые результаты к ней.

— MoSCoW — для приоритизации требований. Must have, Should have, Could have, Won't have.

— 1-3-5 — для ежедневного планирования. Одно большое дело, три средних, пять маленьких.

— Принцип Парето (20/80) — для фокуса на главном. 20% усилий дают 80% результата.

— RICE — для оценки задач по охвату, влиянию, уверенности и усилиям.

— «Съешь лягушку» — для борьбы с прокрастинацией. Сделай самое неприятное дело с утра.

Не нужно пробовать всё. Возьмите один-два инструмента, которые откликаются, и попробуйте неделю. Потом ещё один. Планирование — это навык, он тренируется.

Что делать, если всё равно не получается?

Бывает, что план есть, а он не работает. Тогда я задаю себе три вопроса:

— Я точно ставлю реалистичные сроки? Или планирую так, будто у меня 48 часов в сутках?

— Я учитываю ресурсы или делаю вид, что они бесконечны?

— Я оставляю себе право на ошибку и изменение плана? Или пытаюсь предсказать всё?

Планирование — это не про контроль всего. Это про управление вниманием и ресурсами. И про честность с собой.

Главное

Когда я только начинала, я думала, что планирование — это для педантов. Теперь я знаю: это для тех, кто хочет жить, а не выживать. Планирование освобождает голову, снижает тревогу и даёт ощущение, что ты управляешь своей жизнью, а не она тобой.

А ещё оно оставляет место для спонтанности. Потому что когда основа есть, можно позволить себе импровизацию. Как в борще: когда бульон сварится, можно добавить что-то неожиданное. Но если бульона нет — добавить нечего.

Планируйте. Но не забывайте жить. И варить свой борщ

с удовольствием.

Дневник Руководителя

Упражнение 1. «Выгрузка мозга»

На этой неделе найдите 20 минут, возьмите лист бумаги или откройте заметки и выпишите всё, что занимает ваше внимание. Не меньше 50 пунктов. Всё подряд: рабочие задачи, личные дела, проекты, встречи, страхи, идеи.

Затем разложите эти пункты по четырём квадрантам матрицы Эйзенхауэра:

— Важно и срочно — делаю сейчас.

— Важно, но не срочно — планирую.

— Срочно, но не важно — делегирую.

— Не важно и не срочно — не делаю.

Посмотрите на результат. Какой квадрант у вас самый заполненный? Что вы откладываете из квадранта 2 (важное, но не срочное)? Какие задачи из квадранта 3 вы могли бы делегировать уже на этой неделе?

И один вопрос на подумать: если бы вы могли освободить один час в неделю, на что бы вы его потратили?

Упражнение 2. «Ресурсы»

Возьмите задачу, которую вы планируете. Проверьте по чек-листу: люди, время, информация, инструменты, среда, запасной ресурс. Всё ли учтено?

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.