



Вестник Руководителя

Еженедельник для руководителей, предпринимателей, бизнесменов – всех тех, кто решает практические задачи в бизнесе

Сезон 1. Энергия в бизнесе. Выпуск 5. Подчиненный-руководитель не справляется

Ключ к реальному управлению

Еженедельник для руководителей, предпринимателей, бизнесменов
– всех тех, кто решает практические задачи в бизнесе

Сезон 1, «Энергия в бизнесе».

Выпуск 5.

Мой подчиненный-руководитель не справляется...

9 страниц про то, как быть, если работа подчиненного руководителя не устраивает настолько,
что хочется «свои мозги ему вложить»

On-line-версия: <https://medium.com/clyuch/vestnik-s01-v005-podchinennyi-rukovoditel-bc9d77d1foco>

Telegram: https://t.me/clyuch_k_realnomu_upravleniyu/12

Аудио-версия: <https://itunes.apple.com/ru/podcast/kluc-k-real-nomu-upravleniu/id1191707459>
или https://soundcloud.com/vitaly_zhandarov/vypusk-005-podchinennyi-rukovoditel-ne-spravlyaetsya

Подписка на
еженедельник: <http://clyuch.zhandarov.com>

Учебный центр Ключ к реальному управлению

- Серия практических руководств >> [купить http://lavka.zhandarov.com](http://lavka.zhandarov.com)
- Работа с управленческой командой >> [узнать http://coaching.zhandarov.com/corporative](http://coaching.zhandarov.com/corporative)
- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> [попробовать http://coaching.zhandarov.com](http://coaching.zhandarov.com)



Мне от него надо, а ему — нет.....	2
Монолог и диалог — это не о количестве говорящих.....	3
Как инициировать настоящий диалог?.....	3
Три вопроса.....	4
Чтобы он делал так же.....	8

**

Когда подчиненный руководитель не справляется - хоть
пряма бери, и свои мозги ему вкладывай...

(с) один руководитель в сердцах

Мне от него надо, а ему — нет...

Подчиненный-руководитель не справляется. И ничего не меняет. Подоплека ситуации: старшему руководителю вроде как надо, а младшему по всей ситуации, получается, вроде как не надо получать результат. Есть как есть?

В этом случае задачу «получить результат» решает старший руководитель один. Но это — игра в один ворота. Такое даже с сотрудниками в 90% случаев **не** срабатывает, а с руководителями в девяносто девяти процентах. Что я имею в виду.



Если другому человеку не надо, а надо только вам — что бы вы ни делали, к результату это не приведет.



- Можно, конечно, говорить ему, "знаешь, результаты твои меня не устраивают". И часто это лучше, чем делать хорошее лицо и думать за него, но вы и подчиненный можете по-разному понимать эти результаты, и одной этой фразы - недостаточно.
- Можно думать, что он не знает, как к ним прийти, и разжевывать. Но это только ухудшит ситуацию, потому что мы тогда, во-первых, диктуя ему, забираем его ответственность; он потом будет говорить - "я сделал, как вы сказали". А во-вторых, забираем на себя его работу. Он-то нам тогда зачем, если мы начинаем делать за него?

Решение здесь — перейти от монолога в диалог.

Монолог и диалог — это не о количестве говорящих

Монолог - это не когда «только один говорит», а когда «только один влияет и определяет».

Когда один в явном виде свои намерения и желания заявляет, и им есть место, а другой в монологе молчит и не влияет. У него есть также желания, потребности и все остальное, но они не выражены, не обозначены.

А диалог - когда влияют двое. В том числе, влияет ваш подчиненный. Он влияет на вас и на ситуацию.

Это значит, что вы признаете, оставляете за ним право не соглашаться, предлагать. Реально влиять. Это не значит, что вы уступаете свое, это не значит, что решение у вас появится автоматически, но, в отличие от монолога, в случае с диалогом пусть и без гарантий, но решения становятся возможны. Взаимоприемлемые и понятные решения.

А в случае с монологом, по нашему опыту — а это не одна тысяча реальных руководителей — решений в режиме монолога нет. Монологические решения «я сказал — он выслушал и делает» каждый раз имеют скрытую цену, которая потом пружинкой выстреливает.

Поэтому решение - переход к диалогу.

Кто-то скажет:

- Хорошо, диалог; как его обеспечить тогда? Мы же вроде, вроде оба говорим.

Хороший вопрос. Участие в диалоге - это дело добровольное. Если вы человека туда затаскиваете, заставляете, это будет не диалог, а формальность. Поэтому в диалог нельзя ввергнуть, можно только пригласить.

Как инициировать настоящий диалог?

Если у человека остается возможность **не** пойти в диалог — тогда, если он все-же пойдет - это будет диалогом. А если у него возможности не пойти в диалог нет — то если он в общение пойдет, это **не** будет диалогом, это будет вынужденным общением.



Вопрос, как это делать? Ведь речь идет о том, чтобы был диалог. Когда двое участвуют там по своей инициативе. Или шире — как, если обнаружил, что у человека инициативы нет - как отдавать, точнее возвращать человеку его инициативу?

Самое простое, действенное решение - это задавать вопросы.

Попробуйте эту практику в тех случаях, когда вам даже, казалось бы, очевидно, что вы можете сказать, и все дальше сработает, дальше все понятно, дальше остается только делать. А задайте вопрос или поищите, хотя бы в одном случае из пяти понятных вам: какие вопросы можно задать. И вы сами увидите разницу в диалоге с любым человеком, в том числе, с подчиненным, особенно с подчиненным вам руководителем, задача которого находить решения, а ваша максимум - это озадачивать.

Три вопроса

Ну и теперь ближе к теме, о чем же говорить, о чем задавать вопросы в таком диалоге.

Подсказкой является известная триада, о которой мы говорили в одном из выпусков: "понимание", "умение" и "отношение". Три составляющих, которые обеспечивают эффективную работу.

Там, где пересекаются все три — эффективная работа. Если эффективной работы нет, значит нет чего-то одного из этих составляющих. Либо нет четкого понимания результатов или способов, либо нет умения это делать, либо отношение к этому такое, что оно делается из рук вон плохо. Если же все три составляющие, результат будет.

И это имеет отношение не только к сотрудникам-подчиненным, но и к руководителям-подчиненным также. И первый вопрос в этой триаде, это понимание, а именно:

- Как он понимает, что такое результат его труда как руководителя.
- Как вы понимаете результат его труда.
- В чем разница вашего понимания
- Достигает ли он результатов, с его точки зрения.

И здесь может помочь простая технология: вы берете формулируете вопросы, как он понимает результаты его труда и достигает ли он их, этих результатов. Берете бумагу, и каждый, рядышком сидя, независимо друг от друга пишете в течении пяти минут ответы на эти вопросы. А потом вскрываетесь, вас ждут очень интересные открытия.

Второе, здесь же, говоря про понимание. Если результат не получен, как он понимает, почему он не достигнут сейчас? что мешает? чего не хватает, и что сделать, чтобы его достичь? Вы пишете ответ на этот вопрос, он пишет тоже, вскрываетесь.

(Обращаю внимание — сначала вопрос про результаты и то, достигает ли он их, и лишь потом — вопрос про причины).

И вы обнаруживаете разницу в представлениях и в понимании. И пока эта разница не устранена, бесполезно пытаться что-либо делать.

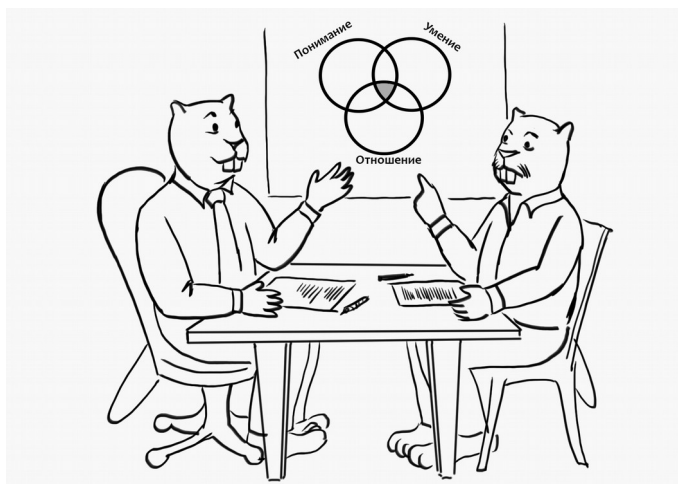


Потому, что система координат, ориентиров, представлений — о том, что происходит, и что с чем связано — у вас различается.

Диалог - это когда вы задаете вопросы, слушаете ответы; когда он задает вопросы; когда у вас у обоих есть возможность влиять и сложить третью, общую для вас картину понимания, о которой вы, собственно, и дальше договариваетесь и согласовываете.

Если же с пониманием все в порядке или вы выяснили разночтения и согласовали их, второй большой вопрос - это умение.

Понимать-то понимает, а умеет ли? Находит ли причины в ситуациях, на которые нужно повлиять? находит ли варианты, как повлиять на ситуацию и изменить ход? влияет ли по факту? меняется ли что-то от этого? если меняется или нет, видит ли, что надо делать по-другому? И если он не умеет, говорить о желании, мотивации, отношении — бесполезно.



И значит, здесь вы понимаете вместе с вашим подчиненным-руководителем, что он чего-то не умеет. Точно так же, сохраняя диалог.

Вот тут многим покажется, значит, надо его учить.

Не совсем так.

Это мы снова возвращаемся к монологу - вы его учите, у него опять не получается, вы опять чего-то с этим делаете, в ситуации действуете вы один.

Диалог - это когда действуют и влияют двое.

И вы его спрашиваете, как он считает, умеет ли он? Каковы по его мнению критерии, что он умеет или не умеет? Как ему это, что он не умеет?

И самое главное — вы его спрашиваете, что он с этим собирается делать, со своим неумением? И какая ему нужна от вас помощь? И когда его результаты выйдут на тот уровень, который вы от него ждете и который вы с ним согласовали.

И да, если он не умет, вам нужно будет помочь ему разобраться, научиться, натренироваться. По сути, это внутренняя техучеба для руководителей, которая всегда присутствует в компаниях в явном или неявном виде.

Но важным здесь является, чтобы инициатором или соавтором этого обучения был бы он, а вы бы помогали.

И вы бы дали ему возможность, дали бы ему роль в том, чтобы он занимался повышением своего уровня и выработкой новых умений, навыков; умением действовать в его текущих ситуациях, справляться с этим. В этом случае, вы сможете опираться и рассчитывать на то, что будет им выработано. И тогда такое освоение будет иметь смысл и свой результат.



Но вот вы разобрались с пониманием, убедились, что с умением тоже все в порядке, а результатов, по-прежнему, нет.

Хотя практика показывает, что больше, подавляющее большинство ситуаций решается вопросами, связанными с одинаковым понимаем результатов, а дальше люди как-то справляются.

Или, по крайней мере, с умением дальше вопросов нет, и люди начинают разбираться, тренироваться, получать и просить обратную связь, наблюдать за собой, записывать свои встречи, разговоры с сотрудниками, совещания на диктофоны, прослушивать их, думать, как сделать по-другому.

Но, хорошо, с понимаем разобрались, с умением разобрались, а результатов нет.

Вот теперь - вопрос только с отношением, и больше ни с чем.

С отношением к задаче, к работе в целом, к виду деятельности, или к своим подчиненным-сотрудникам. Отношение к разным вещам, но вопрос кроется именно в этой отношенческой плоскости. И именно в ней тоже нужно что-то сделать.

И опять у многих первое:

- Ааа, это значит его надо мотивировать?..



Нет, «его мотивировать» - это монолог.

Диалог - это когда мы действуем сообща, вместе решаем общую проблему. И приглашая в диалог, например его спрашиваем:

Вот у тебя такое отношение, я так понял. Как тебе это? Что думаешь с этим делать?

Как и что ты можешь сделать? Чем я могу помочь, чтобы можно было нам с тобой обоим рассчитывать на то, что ты с этими результатами разберешься? Что ты найдешь что-то важное, ценное, пересмотришь что-то, по-другому организуешь?

И вы вдвоем решаете этот вопрос.



Подытоживая:

когда мы разбираемся с тем, что нас не устраивают регулярные результаты подчиненного нам руководителя, то вариант, который дает возможность получить результат, это вариант диалога. И мы ведем с ним диалог, **и вдвоем с ним решаем проблему**.

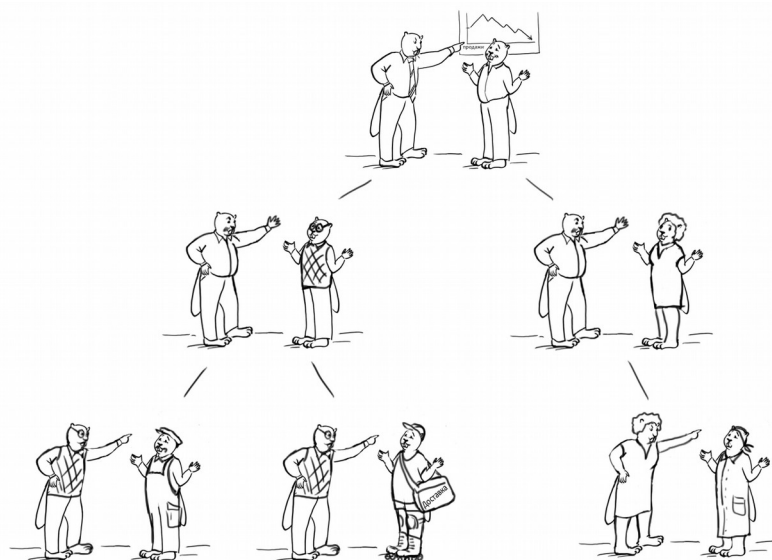
Для начала обозначаем, что мы одинаково понимаем: вообще-то, эта проблема, а именно разница фактических результатов и плановых или желаемых, существует. И она не устраивает вас. Это — позиция, с которой вы дальше начинаете обсуждение, ведете диалог, и в своем диалоге проходите три ступеньки Понимание-Умение-Отношение.

Если предыдущая не помогла, идете на следующую.

- Первое, вы разбираетесь с пониманием того, что является конкретным результатом его работы, с пониманием, как к нему прийти, от чего это зависит; и на что нужно повлиять, чтобы это поменять.
- Вторая ступенька - умение с этими вопросами реально справиться, и в связи с этим, вы можете не только вместе прийти к тому, что он будет учиться, но и к тому, что вы часть задач или какой то ответственности снимете с него. Или где-то добавите свою «подстраховку». Или в каких-то моментах, где вы подстраховывали, а он на самом деле умеет и разбирается, вы снимете ее.
- И если с этими двумя вопрос решен, а результатов нет, то вы в диалоге переходите на третью ступеньку, и вместе решаете вопрос, связанный с отношением его к тому, чем он занимается, что он делает.

Да, этот вариант не дает гарантий, но в отличие от монолога, он-таки обеспечивает эту возможность выйти из замкнутого круга и начать вместе с руководителем двигаться к результату.

Важный плюс: младшие руководители, хотя бы они того, или не хотят, часто копируют с сотрудниками формат, который используют к ним старшие руководители. Они его ретранслируют.



Учебный центр **Ключ к реальному управлению**

- Серия практических руководств >> *кунуть* <http://lavka.zhandarov.com>

- Работа с управленческой командой >> *узнать* <http://coaching.zhandarov.com/corporative>

- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> *попробовать* <http://coaching.zhandarov.com>



Чтобы он делал так же

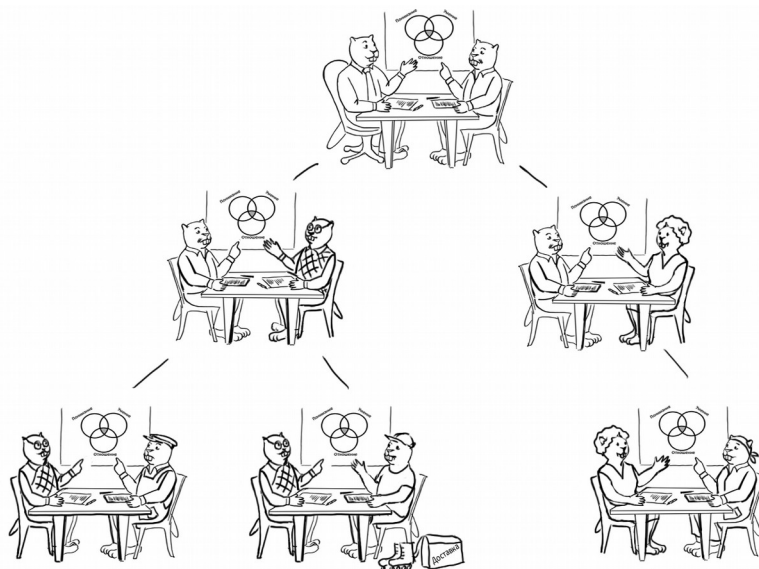
Если вы будете, даже ничего не объясняя, просто по факту разбирать сложные вопросы с подчиненным вам руководителем, проходя в диалоге через сначала понимание, потом умение, а потом уже идя к отношению, то в такой же логике будет выстраивать свою работу подчиненный вам руководитель уже со своими подчиненными.

И в этом как раз и есть решение вопроса «как сделать чтобы он делал как я».

Многие системы имеют свойство "фрактальности".

Это когда малая часть похожа на систему целиком, как маленькая веточка похожа на большую, а та - на всю крону дерева, или маленький кусочек узора снежинки похож на снежинку целиком.

Так же и стиль работы подчиненных-руководителей. Он во многом зависит от того, в каком стиле и каким образом старший руководитель выстраивает свою работу с ними. И, в этом смысле, в руках у вас всегда есть этот мощный рычаг.



И как только вы понимаете, что где-то на нижнем уровне у подчиненных вам руководителей работа идет не так, как вам бы хотелось, то вы можете задаться вопросом:

- О, возможно, в этом есть и какая-то моя часть?
- Если бы я был на его месте, я бы действовал по-другому. Вот как это самое "по-другому" прямо сейчас, в работе с ним можно выразить ярче, акцентировать или просто больше проявлять?

И вы увидите, как результаты не замедлят сказаться.

По сути, почему это еще диалог: вы не только даете право другому влиять, вы еще и признаете свое фактическое влияние даже там, где, вы считали, что его нет (а на самом деле, оно есть). Многое из того, что происходит в текущем положении дел подчиненного вам руководителя, это следствие, в том числе, и вашего влияния на него.

Учебный центр **Ключ к реальному управлению**

- Серия практических руководств >> *кунуть* <http://lavka.zhandarov.com>

- Работа с управленческой командой >> *узнать* <http://coaching.zhandarov.com/corporative>

- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> *попробовать* <http://coaching.zhandarov.com>



Вестник Руководителя

Еженедельник для руководителей, предпринимателей, бизнесменов – всех тех, кто решает практические задачи в бизнесе

Сезон 1. Энергия в бизнесе. Выпуск 5. Подчиненный-руководитель не справляется

Не стоит брать на себя 100% этой ответственности, но ваше влияние в том что он не справляется, тоже есть.

Говорить - "а давай ты покажи результаты, а иначе я" - это не влияние, это попытка внешними вещами компенсировать недостаток влияния. Но поскольку вы старший руководитель, это влияние уже есть и так. Надо просто его распознать и начать использовать, например, так, как мы проговорили чуть выше.

Конечно, во всех ситуациях есть масса конкретики, нюансов. И если хочется в этом детальнее разобраться, поэкспериментировать, освоить, понять, какие нужны дополнительные навыки или умения - добро пожаловать на наши рабочие встречи. Начиная с 27.03.2018, они будут проводиться в Москве по вторникам, а по четвергам и пятницам — в других городах. Следите за расписанием.

А для точечной работы есть формат "сфокусированный коучинг", и там есть возможность бесплатной пробной сессии, вы можете записаться и попробовать, чтобы понять, насколько это для вас подойдет.

Подробности - на сайте <http://zhandarov.com>

Также пишите ваши ситуации, проблемы, задачи, вопросы на clyuch@zhandarov.com, разберемся.

Этим, пятым выпуском мы завершаем сезон «Энергия в бизнесе».

Со следующего вторника — новый сезон, и его тема **«Живые компании и коллективы»**

До встречи в следующий вторник!

Виталий Жандаров,
методическая группа Центра
«Ключ к реальному управлению»

P.S. Находите еженедельник полезным для себя? – подпишитесь <http://clyuch.zhandarov.com/>

Переслать коллегам <https://medium.com/clyuch/vestnik-s01-v005-podchinennyi-rukovoditel-bc9d77d1foco>

Распечатать <http://zhandarov.com/clyuch/clyuch-k-realnomu-upravleniyu-S01-I005-podchinennyi-rukovoditel.pdf>

Telegram-версия https://t.me/clyuch_k_realnomu_upravleniyu/12

Учебный центр Ключ к реальному управлению

- Серия практических руководств >> [купить http://lavka.zhandarov.com](http://lavka.zhandarov.com)

- Работа с управленческой командой >> [узнать http://coaching.zhandarov.com/corporative](http://coaching.zhandarov.com/corporative)

- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> [попробовать http://coaching.zhandarov.com](http://coaching.zhandarov.com)