



Вестник Руководителя

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

Сезон 3. Ошибки руководителя. Выпуск 15. Контроль ≠ недоверие

Ключ к реальному управлению

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

Сезон 3 «Управленческие ошибки»

Выпуск 15

Контроль ≠ недоверие

8 страниц — про то, чем контроль отличается от недоверия



Читать on-line-версию:

<https://medium.com/clyuch/vestnik-s03-v015-doverie-ili-kontrol-1ce44cc62ffb>



Читать в Telegram-канале:

наберите в поиске telegram @clyuch

или по ссылке https://t.me/clyuch_k_realnomu_upravleniyu/22



Слушать аудио-версию на iTunes:

<https://itunes.apple.com/ru/podcast/kluc-k-real-nomu-upravleniu/id1191707459>



Слушать аудио-версию на SoundCloud (онлайн или скачивать и слушать):

https://soundcloud.com/vitaly_zhandarov/vypusk-015-kontrol-ili-nedoverie

Учебный центр Ключ к реальному управлению

- Серия практических руководств >> [купить http://lavka.zhandarov.com](http://lavka.zhandarov.com)
- Еженедельная управленческая мастерская >> [узнать http://uc.zhandarov.com](http://uc.zhandarov.com)
- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> [попробовать http://coaching.zhandarov.com](http://coaching.zhandarov.com)



Самодур? (история от директора департамента).....	2
Ошибка — путать контроль и недоверие.....	5
Не путать контроль и псевдо-контроль.....	6

Мы завершаем сезон про управленческие ошибки выпуском про контроль и недоверие. Правда, многие руководители ставят между этими понятиями знак равенства.

Доверяешь — зачем контролировать?

Контролируешь? — значит, недоверяешь.

Но это далеко не одно и то же. Хочу рассказать в связи с этим одну историю, которую услышал от одного из клиентов

(публикуется с одобрения рассказчика; имена, специфика рынка и часть подробностей пропущены либо изменены; совпадения по смыслу – возможны, в связи с похожестью проблем в российских компаниях).

Самодур? (история от директора департамента)

«Давно, когда я был начальником испытательного бюро, в соседнем отделе работала заведующей Ольга. В ее подчинении были целых три бюро.



А про нее иные говорили, что она самодур.



Сначала и мне тоже так казалось.

Меня назначили недавно, я работал в смежном отделе, и даже со стороны было видно, что с подчиненными руководителями она строила свои отношения, мягко говоря, очень странно.

Например, Василию, нач.бюро перспективных разработок она ставила ежемесячные задачи, и раз в неделю жестко требовала сводку о ходе работ, не принимая никаких отговорок и отсрочек. Но почти каждый раз по предоставленной сводке она устраивала форменный разнос, а иногда и на повышенных тонах.

А вот Петру, нач.бюро технологов, она вообще никаких планов не ставила — хотя в его подчинении был самый большой штат, и на нем и его работниках было завязано всё производство. Только спрашивала периодически, не нужна ли какая-то помощь.

А с Татьяной, нач.бюро планово-экономических расчетов, она встречалась ежедневно, и ежедневно по полчаса обсуждала положение дел.

Досужие шептались:

- Это всё оттого, что Ольге с Татьяной есть о чем «языками зацепиться», потому и каждый день «совещания».

Что делает Петр, Ольга не понимает все равно, а если ему палки в колеса начнет ставить, то производственники на уши встанут — Ольге это зачем?

А Василия недолюбливает за занудство и мелочность – поэтому и мучает еженедельными отчетами, отрывается на нём...

Но у меня со временем стало складываться ощущение, что не все так просто. И как-то я спросил об этом Ольгу прямо – почему так, и нет ли тут какой-то особой сложной схемы?

Ответ был таков:

- Люди-то ведь разные, как с ними по-одинаковому? А сложного ничего нет.



У Петра работа налажена, он свое дело знает. Что делать в сложных ситуациях, тоже лучше меня знает. И думает про проблемы до того, как они случились, я это вижу. Потому редко что-то случается. Я ему вполне доверяю.

- А Татьяна?

- А вот Татьяна – руководитель молодой. Не все еще умеет в людях видеть, не ко всему внутри себя прислушивается, многие важные вещи в работе без внимания оставляет.

Я ее натаскиваю. Можно сказать, у нее стажировка.

Но мне надо быть в курсе – хотя бы раз в два дня – что там у нее заработало, а что не заработало. Какие новые вопросы появились. Что с новой базой комплектующих. Как ее новички осваиваются. Насколько в ее бюро сократили сроки расчетов и выдачу ТЭРов – технико-экономических расчетов.

Стажировка стажировкой – но дело-то не должно страдать. Как тут без контроля?



- Но ведь Василия ты тоже контролируешь – а Петра не контролируешь. Он что, «любимчик на доверии»?



- Почему это, не контролирую? Его контрольные точки – в работе производства. Я получаю контрольный отчет не от него – а от тех, для кого его технологи работают. От производства. Там, если что не так — никто за словом в карман не полезет...

- А Василий что – свое дело не знает?

- Василий? Знает. Но у него итоговые результаты видны через квартал, он же разработкой на перспективу занимается.

Я, конечно, понимаю, что сроки он если и затянет – то не со зла, а от тщательности. Ему же волю дай, так до винтика все начнет считать-обсчитывать. А у нас время дорого.

И меня ни на секунду не устроит, если я через квартал, или даже через месяц узнаю, что «конь еще не ваялся, идет подготовительный этап». Оттого и еженедельный контроль. Без каких-либо компромиссов.

Да и он ведь — хоть и возмущается – сам-то понимает, что я этим помогаю ему рамки держать.

- Так контроль и недоверие для тебя – это разные вещи?

- Конечно».

Ошибка — путать контроль и недоверие

Частая ошибка – путать контроль с выражением недоверия. Между тем как это совершенно разные вещи.

Контроль нужен, чтобы понимать: получаешь ли от человека то, за что ему платишь.

А **доверие** или недоверие – мера того, сколько можешь человеку выдать на его усмотрение. Какой цены вопрос решать самому, например.

И если я не доверяю человеку в том, что он справится — я просто поручаю ему другое, или по-другому. Даю ответственность не за весь проект, а только за его часть. Или за этап. Доверие



определяет рамки его обязанностей и ответственности, с которыми он — как я считаю — может справиться сам.

Но никакое доверие не заменяет собой отчеты о результатах.

Если я, как заказчик или как руководитель, по сути, плачú за результат – то я обязан его не только обозначать, но еще и понимать и принимать.

Не путать контроль и псевдо-контроль.

Просто многие путают реальный контроль (который по сути — сдача/приемка результатов)— с псевдо-контролем, когда, не зная, не умея или не понимая, как согласовать результатный контроль, особенно в сложных случаях — руководитель влезает во все мелочи, «лезет под капот», как говорят автомеханики.

- А как определить результат в сложном случае? Как его сформулировать и зафиксировать, чтобы «не лезть под капот»?

Если кратко — то все, начиная с постановки задач, и заканчивая отчетами, должно быть сформулировано не на языке процессов (хотя он и привычнее), а на языке активов.

А как это делать — про это теперь есть подробное руководство. Вторая книга нашей серии «Ключ к реальному управлению», которая называется «Язык описания оценки и планирования в бизнесе: без зауми и абстракций»

Посмотреть оглавление и заказать можно на сайте http://lavka.zhandarov.com/o_knige2

А тотальный личный контроль не нужен - он дорог и хлопотен, к тому же отбивает у подчиненных желание работать. А принимать результат можно кому-то поручить. Или проверять самому. А промежуточный результат (не процесс!) – можно проверять выборочно.

Но безусловно, все люди разные.

И с кем-то нет проблем, и контроль, как и повседневное общение с ним - сложностей не представляют. А есть т.н. «трудные»:

Учебный центр Ключ к реальному управлению

- Серия практических руководств >> [купить http://lavka.zhandarov.com](http://lavka.zhandarov.com)
- Еженедельная управленческая мастерская >> [узнать http://uc.zhandarov.com](http://uc.zhandarov.com)
- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> [попробовать http://coaching.zhandarov.com](http://coaching.zhandarov.com)



Вестник Руководителя

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

Сезон 3. Ошибки руководителя. Выпуск 15. Контроль ≠ недоверие

-
- яростный критик, который все хорошие идеи подвергает критике и разгрому
 - индивидуалист-одиночка, который ни с кем не взаимодействует,
 - «гуру», знает сам как надо, никого не слушает, да еще и поучает
 - эмоциональный лидер, который шагу ступить не дает, и везде гнет свою линию,
 - скептик, занудно придирающийся к мелочам

Как с ними быть? Откуда они вообще берутся?

Как руководитель провоцирует сотрудников на такие проявления?

С этими вопросами мы будем разбираться на "Живой управленческой мастерской" в следующий вторник, 29 мая.

Да-да, теперь каждый вторник не только выход еженедельника, но еще и мастерская — на Покровке, в 19:30

Подробная информация и регистрация - по ссылке <http://uc.zhandarov.com/>

Заходите, регистрируйтесь и приходите!

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/>

Учебный центр Ключ к реальному управлению

- Серия практических руководств >> [купить http://lavka.zhandarov.com](http://lavka.zhandarov.com)
- Еженедельная управленческая мастерская >> [узнать http://uc.zhandarov.com](http://uc.zhandarov.com)
- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> [попробовать http://coaching.zhandarov.com](http://coaching.zhandarov.com)



Вестник Руководителя

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

Сезон 3. Ошибки руководителя. Выпуск 15. Контроль ≠ недоверие



Переслать коллегам on-line-версию:

<https://medium.com/clyuch/vestnik-s03-v015-doverie-ili-kontrol-1ce44cc62ffb>



Распечатать:

<http://zhandarov.com/clyuch/clyuch-k-realnomu-upravleniyu-S03-l015-kontrol-ili-nedoverie.pdf>



Читать в Telegram-канале:

наберите в поиске telegram [@clyuch](https://t.me/clyuch)
или по ссылке https://t.me/clyuch_k_realnomu_upravleniyu/22



Слушать аудио-версию на SoundCloud (онлайн или скачивать и слушать):

https://soundcloud.com/vitaly_zhandarov/vypusk-015-kontrol-ili-nedoverie

Учебный центр Ключ к реальному управлению

- Серия практических руководств >> [купить http://lavka.zhandarov.com](http://lavka.zhandarov.com)
- Еженедельная управленческая мастерская >> [узнать http://uc.zhandarov.com](http://uc.zhandarov.com)
- Сфокусированный коучинг для первых лиц >> [попробовать http://coaching.zhandarov.com](http://coaching.zhandarov.com)