

7 ошибок менеджмента, которые убьют бизнес (и как их решить)

Колесо выбора карьеры на диаграмме Венна

Дон Макмиллан — инженер, комик из США.
Смотрим этот приколдэс [тут](#).



Колесо выбора карьеры на диаграмме Венна

Дон Макмиллан — инженер, комик из США.
Смотрим этот приколдэс [тут](#).



- СБбГУ, Управление Инновациями
- GGSB MIB (France)
- ex-Veeam Software
- ex-Aviasales (обучение от Анастасии Калашниковой)
- Есть своя менторская практика
- СМО Кухня на районе

Итого 10+ лет в маркетинге, 5 лет в менеджменте

**кухня,
на районе**



**Опыт — сын
ошибок трудных**

**кухня,
на районе**

7 ошибок менеджмента (точка А)

ошибка  **последствие**

- отсутствие делегирования
- микроменеджмент
- смазанные цель и фокус
- непрозрачность
- боязнь найма
- боязнь дать обратную связь
- отдых для слабаков

**кухня,
на районе**

7 ошибок менеджмента (точка А)

ошибка



последствие

- отсутствие делегирования
- микроменеджмент
- смазанные цель и фокус
- непрозрачность
- боязнь найма
- боязнь дать обратную связь
- отдых для слабаков

- отсутствие менеджмента, выгорание
- деградация команды
- нет результата, неудовлетворённость
- выгорание, стресс, некачественная работа
- стагнация бизнеса без новых мозгов
- избегание коммуникации
- уставший менеджмент и команда

7 ошибок менеджмента (точка А)

ошибка



- отсутствие делегирования
- микроменеджмент
- смазанные цель и фокус
- непрозрачность
- боязнь найма
- боязнь дать обратную связь
- отдых для слабаков

последствие

- отсутствие менеджмента, выгорание
- деградация команды
- нет результата, неудовлетворённость
- выгорание, стресс, некачественная работа
- стагнация бизнеса без новых мозгов
- избегание коммуникации
- уставший менеджмент и команда

= НЕСЧАСТНАЯ КОМАНДА

7 ошибок менеджмента (точка А)

ошибка



- отсутствие делегирования
- микроменеджмент
- смазанные цель и фокус
- непрозрачность
- боязнь найма
- боязнь дать обратную связь
- отдых для слабаков

последствие

- отсутствие менеджмента, выгорание
- деградация команды
- нет результата, неудовлетворённость
- выгорание, стресс, некачественная работа
- стагнация бизнеса без новых мозгов
- избегание коммуникации, токсичность
- уставший менеджмент и команда

= НЕСЧАСТНАЯ КОМАНДА

= ДЕНЬГИ, КОТОРЫЕ ТЕРЯЕТ БИЗНЕС

**кухня,
на районе**

(точка Б)

**Счастье команды
— ответственность
руководителя**

Счастливый замотивированный сотрудник
принесёт x2 результата за те же деньги

**кухня,
на районе**

(от А к Б)

**Ты спросишь —
Как бороться
с этими ошибками?**

**кухня,
на районе**

(от А к Б)

**Ты спросишь —
Как бороться
с этими ошибками?**



**Я скажу — Понять
их глубинную причину
и искоренять её**

**кухня,
на районе**

1. Отсутствие делегирования

Проблема

Олю взяли делать вебинары, но сейчас она точно не справится, не знает всей специфики.

Сейчас сделаю сама — так будет быстрее и точно без ошибок.

Буду сидеть до 3 ночи, выполнять её работу и ждать похвалы, что спасла команду.

Причина

- Другие сделают хуже
- Желание всех спасти
- Желание делать известные тебе задачи
- Страх провалить задачу

Как лечиться

Задача менеджера — менеджмент.

Теперь тебя оценивают не за качественный вебинар, а за совокупный вклад твоей команды, которая должна уметь работать без тебя.

Решение:

1. Формализовать зоны ответственности
2. Обучить Олю и позволить совершить ошибку, предварительно оценив Worst Case Scenario

💡 Посоветуйся с ментором, если сложно

2. Микроменеджмент

Проблема

Паша работает в другом городе, мало пишет в чаты и три задачи переносятся уже месяц. На вопросы говорит, что сейчас сделает... и не делает.

Буду просить его отписываться о каждой задаче, отвечать в чатах быстрее него, публично отмечать неудачи.

Так мы вместе победим!

Причина

- Недоверие
- Непрозрачность работы сотрудника
- Прошлые неудачи сотрудника
- Травматичный опыт работы под микроменеджером

Как лечиться

Цель — здоровая осознанная команда.

Открытый разговор:

1. Определяем кейсы микроменеджмента
2. Озвучиваем причины
3. Компромисс: правила и шаги, как вылечимся
4. Определяем дату повторного health check
5. Находим дзен и через силу не лезем в задачи
6. Не вылечилось = не решена проблема недоверия и непрозрачности

3. Смазанные цель и фокус

Проблема

Мы с Андреем 1000 раз проговаривали, что цель контент команды — растить качественный трафик. Но трафик не растёт, а Андрей хвастается 50 новыми блогпостами. И я, и Андрей не удовлетворены.

Вот Юля из пиара молодец — ей я написала цель в 30 упоминаний, и она её регулярно выполняет.

Причина

- Не договорились о метрике
- Не понимаю, что меня не понимают = недостаток коммуникации
- Не SMART-уем цель

Как лечиться

Основная задача — наладить прозрачность целеполагания в команде.

Решение:

1. Понятная стратегия с формализованными KPI
2. Интро в стратегию для команды с Q&A
3. Совместно с командой — Action Plan
4. Инфраструктура для прозрачности
5. Регулярный трекинг и репортинг с описанием достижений и блокеров
6. Выводы по итогам работы

4. Непрозрачность в команде

Проблема

Аня отвечает за SMM, а Коля за оффлайн. После мероприятия Коля сам опубликовал видео в Тикток, а Аня его удалила.

Коля расстроен, Аня расстроена, но мне это неизвестно.

Аня в тайне переживает, что её уволят и её работу может выполнять кто-то другой, начинает токсить.

Причина

- Желание сделать всё самостоятельно, чтобы затащить проект
- Нет пространства для обсуждения задач
- Нет культуры обсуждения задач
- Страх задеть коллегу разговором

Как лечиться

Вводим в команде ритуалы и процессы, которые помогают работать слаженно = в команде.

1. Планирование
2. Стендапы \ Синхронизации
3. Демо
4. Ретро
5. 1 on 1
6. Фолоу-апы со встреч
7. База знаний
8. Пространства под проекты

5. Боязнь найма / увольнения

Проблема

Ксюша и Антон — кандидаты на лида команды Education в моём отделе.

Ксюша уже построила Edu процессы в международно известной компании. Антон был в её команде.

Найму Антона — он стоит дешевле и я буду чувствовать себя увереннее, управляя им.

Причина

- Синдром самозванца
- непонимание альтернатив

Как лечиться

Команда — это ресурс для достижения целей компании.

Решение:

1. Отделить свою зону ответственности от зоны ответственности на данной позиции
2. Сделать выбор, калибруясь на цель и ресурсы, а не на ЧСВ

То же самое работает и для увольнения.

6. Боязнь дать обратную связь

Проблема

Артём регулярно не выполняет задачи, делает работу некачественно, игнорирует мои замечания. А ещё Артём — душа команды.

В прошлый раз на просьбу переделать баннер он отказался в грубой форме и команда его поддержала.

И мне, и Артёму не нравится так работать.

Причина

- Отсутствие культуры фидбека
- непонимание цели — защитная реакция опережает здравый смысл
- Страх быть неудобным

Как лечиться

Фидбек — важная часть работы для калибровки.

Хороший фидбек = конкретный, понятный, без эмоций, экологичный, честный.

Поэтому:

1. Убедиться, что мы все понимаем цель, почему мы здесь собрались
2. Использовать командные ритуалы для воспитания культуры фидбека

Если конфронтация не ушла, то рассмотрите вариант расставания \ испытательного срока.

7. Отдых для слабаков

Проблема

Мой день — это митинги.

Поэтому ночью, в отпуске и на больничном просыпается мафия — пишу сотрудникам, правлю тексты, проверяю планы, задаю вопросы.

Work hard — моя политика, мы должны быть в тонусе всегда.

Команда нормализует работу по ночам и тоже не отдыхает.

Причина

- Страх не успеть
- Плохой тайм-менеджмент
- Ошибки планирования и делегирования
- Не разграничены Work и Life
- Вера в вечную жизнь

Как лечиться

Любой ресурс ограничен. Задача — создать среду для возобновления ресурса (своего и команды).

Решение:

1. Фиксируем и неоднократно проговариваем, что болеть, отдыхать и не работать в нерабочее время — норма
2. Искореняем паттерн поведения “работаю всегда” прежде всего в себе
3. Если очень хочется — используем отложенные сообщения

**Опыт — сын
ошибок трудных**

**кухня,
на районе**

Спасибо!

Скачивайте кухню на районе

Кухня на районе — это домашняя и
вкусная еда за полчаса.



**кухня,
на районе**