Данный файл представлен исключительно в ознакомительных целях.

Уважаемый читатель!
Если вы скопируете данный файл,
Вы должны незамедлительно удалить его сразу после ознакомления с содержанием.
Копируя и сохраняя его Вы принимаете на себя всю ответственность, согласно действующему международному законодательству .
Все авторские права на данный файл сохраняются за правообладателем.
Любое коммерческое и иное использование кроме предварительного ознакомления запрещено.

Публикация данного документа не преследует никакой коммерческой выгоды. Но такие документы способствуют быстрейшему профессиональному и духовному росту читателей и являются рекламой бумажных изданий таких документов.

АЛЕКСАНДР ФРИДМАН

ВЫ или ВАС

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ЭКСПЛУАТАЦИЯ ПОДЧИНЁННЫХ

РЕГУЛЯРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ РАЦИОНАЛЬНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ



ДОБРАЯ КНИГА

Александр Фридман

ВЫ ИЛИ ВАС: ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ЭКСПЛУАТАЦИЯ ПОДЧИНЕННЫХ

Регулярный менеджмент
для рационального руководителя

ДОБРАЯ КНИГА

УДК 161.1.331.1

Ф88 Фридман А.

Вы или вас: профессиональная эксплуатация подчиненных / Александр Фридман. — М.: Издательство «Добрая книга», 2010. — 496 с.

ISBN 978-5-98124-482-7

Эта книга — уникальное практическое руководство по построению целостной и тотальной системы эффективного корпоративного управления «с нуля» в рамках всей организации сверху донизу. Она поможет вам отладить уже существующие механизмы управления организацией, провести «тюнинг» корпоративных бизнес-процессов и выжать из корпоративного механизма максимальную мощность.

Эта книга о том, как стать руководителем тому, кому надоело быть начальником. Руководитель — профессионал, который умеет получать нужные результаты, управляя своими подчиненными. Начальник — человек, кому определенное количество подчиненных положено по должности.

Книга поможет любому менеджеру структурировать уже накопленные знания и навыки, продолжить целенаправленное развитие своей управленческой квалификации.

Жесткий и прагматичный подход к управлению, учитывающий особенности национального менталитета и российских обычаев ведения бизнеса.

Ничего лишнего. Только полезная практическая информация, только те знания, которые мгновенно можно применить на практике в повседневной работе, только те приемы и технологии, которые работают и дают результаты во многих успешных компаниях.

Александр Фридман — управляющий партнер консалтинговой компании Amadeus Group, член совета директоров ряда компаний, автор более 50 оригинальных программ и специальных курсов для обучения руководителей.

Издательство «Добрая книга»

Телефон для оптовых покупателей: (495) 650-44-41

Адрес для переписки / e-mail: mail@dkniga.ru

Адрес нашей страницы в Интернете: www.dkniga.ru

Все права защищены. Любое копирование, воспроизведение, хранение в базах данных или информационных системах или передача в любой форме и любыми средствами — электронными, механическими, посредством фотокопирования, записи или иными, включая запись на магнитный носитель любой части этой книги, — запрещены без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Сделано в России
ISBN 978-5-98124-482-7

© Фридман А., 2009
© ООО «Издательство «Добрая книга», 2009 — оформление

Оглавление

Предисловие **Несколько скучных слов об эффективности управления** 7

Глава 1 **Управлять или подчиняться:** сложный путь к простому выбору. *Делаем правильный выбор — здесь и далее.* 23

Глава 2 **Ошибки на всю жизнь:** трудные старты начинающих руководителей. *Осваиваем правильные сценарии начала карьеры и учимся исправлять неправильные* 43

Глава 3 **Руководитель и теория управления:** нужен ли козе баян? *Используем мощные ресурсы повышения эффективности управления подчиненными, заложенные в управленческой теории* 59

Глава 4 **О характере успешного руководителя:** существуют ли «идеальные лидеры»? *Осваиваем технологию развития ключевых качеств успешного руководителя.* 97

Глава 5 **Руководитель и «путь воина»:** что мешает развитию нашей управленческой квалификации. *Учимся руководить правильно и с удовольствием* 131

Глава 6 **Сколько весит шапка Мономаха:** власть как основа эффективного управления, откуда она берется и как ею пользоваться.
Осваиваем технологию регулировки и настройки «поля» власти под текущие задачи управления. 159

Глава 7 **Регулярный менеджмент и другие операционные системы:** как выбрать лучшее.
Строим систему успешного корпоративного управления и настраиваем ее под текущую ситуацию 203

Глава 8 **Мифы и рифы современного менеджмента:** если вы решили обзавестись «самым современным» арсеналом модных управленческих методик.
Выбираем правильную последовательность эволюционного развития системы корпоративного управления 237

Глава 9 **Почему верхи не могут:** что мешает руководителям управлять подчиненными.
Определяем причины низкой эффективности управления и исправляем ситуацию 259

Глава 10 **Обязанности руководителя:** всем все ясно, но никто толком ничего не знает.
Структурируем и систематизируем обязанности руководителя в области оперативного управления 279

Глава 11 **Компетенции руководителя:** что должен уметь профессионал.
Изучаем содержимое трех «инструментальных ящиков» профессионального руководителя. 309

Глава 12 **Почему низы не хотят:** что влияет на отношение подчиненных к работе. *Избавляемся от иллюзий и корректируем свои взгляды на природу человека* 359

Глава 13 **Как влиять на старательность подчиненных:** векторная диаграмма регулярного менеджмента. *Осваиваем инструменты влияния на поведение сотрудников* 377

Глава 14 **Между ангелом и чертом:** как сформировать отношения с подчиненными. *Выстраиваем правильную систему отношений с сотрудниками* 433

Глава 15 **С чего начинать новую жизнь:** о пользе волшебных парадигм. *Переходим от управления отдельными поступками к управлению через парадигмы мышления, выходим из рутинных управленческих процессов и встаем «над ситуацией»* 469

Заключение 491

Об авторе 493

Список литературы 496

Предисловие

Несколько скучных слов об эффективности управления

Скучных, потому что после публичного признания факта вступления страны в полосу экономической нестабильности об эффективности управления заговорили буквально все: вначале — первые лица, а потом только ленивый не отметился.

Раньше эта тема не была у нас особо в чести по причинам примерно тем же, что и здоровый образ жизни: никто рьяно не отрицает его полезности, но и следовать ему тоже не очень-то спешит.

Уж и не знаю, кто, когда и почему отнес персонал к так называемым «нематериальным активам». Если сосчитать, во что обходятся компании все виды затрат на содержание персонала, то суммы выходят весьма внушительные. Что же касается производительности труда, то в мировой табели о рангах мы находимся на том месте, гордиться которым не пристало даже мало-мальски мыслящему ура-патриоту.

От четкости оперативного управления подчиненными, а следовательно, от управленческой квалификации руководителя зависит как стоимость, так и сама возможность превращения идей, замыслов и планов в реальные результаты.

В эпоху процветания никому, естественно, не хочется утруждать себя заботами об эффективности управления. Все заняты экстенсивным, как правило, развитием и вовсю наслаждаются плодами наступившего благоденствия. Как и подобает людям просвещенным, мы, конечно, испытываем легкое чувство вины за свое легкомыслие и обещаем себе когда-нибудь, в перспективе, обязательно озаботиться и полезным, но «невкусным» вопросом эффективности. Но, к сожалению, мы обычно слишком «засиживаемся» в зоне комфорта.

В период экономической нестабильности значимость именно эффективности — не путать с результативностью — управления возрастает многократно!

Подходы же большинства наших руководителей к решению этой задачи напоминают размышления обезьяны из известной сказки, которая никак не могла собраться построить себе дом: летом было и так тепло, а зимой сильно мешали ветер и дождь.

Во время же, как правило, незаметно наступившего кризиса оказывается, что момент оптимальной свободы маневра упущен, а все ресурсы теперь уходят на борьбу с последствиями как раз той самой хронической неэффективности.

Народная мудрость учит, что даже обезьяну подобная модель поведения не облагораживает. Так, может быть, самое время начать себя вести как подобает представителю Homo sapiens? Иного выхода все равно нет, и никто, кроме нас, не виноват в том, что раньше «недосуг было». Впрочем, нам ли привыкать преодолевать своими же руками созданные трудности? Мне кажется, что занятие это, по массовости и традиционности, достойно быть узаконено как национальный вид спорта.

Да, и еще одна, не менее «скучная», тема. Во время кризиса народ всегда озабочен поиском дополнительных финансовых ресурсов. Вопрос: много ли толку заливать бензин в дырявую, то есть неэффективную, систему? Конечно, дополнительные средства могут понадобиться, но полезны будут только в том случае, если параллельно кто-то наконец всерьез займется и эффективностью управления. А иначе этот привлеченный и недешевый по нынешним временам ресурс будет проеден без особого проку.

Если же вы относитесь к тому разумному меньшинству руководителей, которые и во времена сытые не забывали о базовых законах, то теперь, в годину суровую, путь этот славный и подражания всяческого достойный продолжать вам предстоит с особым рвением.

Возможно, вам покажется, что я сгущаю краски. Настоятельная рекомендация: трезво оцените то, что происходит вокруг. Прятать голову в песок, оставив снаружи другую часть тела, недостойно руководителя. Настало ваше время, и от того, как вы разыграете свою карту, зависит очень многое.

О чем эта книга

О профессиональной эксплуатации персонала и регулярном менеджменте как средстве для обеспечения этого полезного процесса.

Нет, это не ошибка. В названии действительно написано слово «эксплуатация». Конечно, на фоне всеобщих призывов к гуманизации, либерализации, отказу от авторитарности, непременному сплочению команд, объединению творческого потенциала, привлечению настоящих талантов и полномасштабному вовлечению подчиненных в процесс принятия решений это может показаться кощунственным.

Бизнес — это дорога в один конец. Кто встал на этот путь, должен понимать: легче не станет. С каждым днем руководителю приходится решать все больше задач, причем все более сложных. Говорят, что дороже всего нам обходится пренебрежение избитыми истинами. Так вот о них.

Как ни крути, на дворе у нас капитализм со всеми его характерными признаками. А этот строй равенства не предполагает.

Бизнес же должен быть прибыльным. Прибыль, как мы помним из «Капитала» незабвенного Карла Маркса, можно извлечь только из прибавочной стоимости. Присвоение ее с последующим возвратом некоторой части тому, кто ее произвел, и называется эксплуатацией. Согласны? Тогда назовем вещи своими именами и не будем смущенно опускать глаза и заливаться стыдливым румянцем.

Жизнь в современном обществе состоит из бесконечного обмена прибавочными стоимостями. Вы не хотите никого эксплуатировать и не хотите быть объектом эксплуатации? Тогда у вас есть единственный выход — жить вне общества.

Именно поэтому организация профессиональной эксплуатации подчиненных является основной задачей руководителя. Конечно, я не о той эксплуатации, гнусной сущностью которой мы возмущались еще во времена Советского Союза. Я скорее за сравнение современного руководителя с инженером-эксплуатационником, который должен «знать и уметь». Только в этом случае он сможет

обеспечить тот режим эксплуатации оборудования, который жизненно необходим в данной ситуации. Предвижу ваше возражение: люди — не машины, у них есть характер, желания, свобода воли…

Вот я и говорю: знать и уметь. Все, что вы, может быть, только что мысленно перечислили и много чего еще, надо знать. И уметь использовать…

Скажите, бывает ли так, что перед руководителем стоит задача по достижению определенного результата в конкретные сроки, и это настолько важно, что, например, вопросы комфортности персонала отступают на второй план? Не важно почему, причин может быть много. Но ведь бывает? И не все зависит от умения предупреждать подобные ситуации, есть обстоятельства, от него не зависящие. А уж в кризис такое случается сплошь и рядом, не так ли? Если вы не умеете должным образом мобилизовать сотрудников, то остается надеяться только на «коллективное сознание»?

В случае действительно *профессиональной* эксплуатации никто особенно и не страдает, а вот проявлять ответственность и дисциплинированность люди будут просто обязаны, иного выхода вы им не оставите. А тут и эффективность непременно последует.

Идея о том, что должным образом воодушевленный, вдохновленный, сплоченный и мотивированный персонал произведет нужное количество прибавочной стоимости и поделится ею с руководителем, является самым, наверное, опасным управленческим заблуждением. Мотивация, конечно, нужна, но никак не обойтись и без некоторого принуждения. Отношения же между руководителем и подчиненным всегда должны быть настолько ясными, чтобы ни у кого и никогда не возникало сомнения в том, кто на самом деле руководит.

А теперь — о регулярном менеджменте. Что это еще такое? Книг о менеджменте — тысячи. И любой руководитель, который хотя бы однажды изучал этот предмет, наверняка чувствовал себя как тот слепой мудрец, который старался понять, что же из себя представляет слон, методом ощупывания.

Более того, позволю себе предположить, что по мере обращения к различным источникам легче не становилось, а, наоборот,

картина становилась все более расплывчатой, не так ли? Может быть, поэтому, в том числе у руководителей-практиков, считается хорошим тоном скептически относиться к теории управления?

Регулярный менеджмент предполагает формализацию работы подчиненных и создание условий для осознанного выполнения необходимого количества управленческих шагов.

Констатация: для многих руководителей система управления представляет собой своеобразный «черный ящик». Сам факт ее работы очевиден, а принципы, увы, не очень-то понятны.

Следствие: бóльшую часть времени руководитель занимается собственными делами, а процессу управления подчиненными уделяется крайне мало внимания. Процесс управления подчиненными превращается в ежедневный подвиг руководителя по его собственным ощущениям. Большую часть времени занимает собственная работа, а вот управлению подчиненными уделяется крайне мало внимания.

Проблема: давление рынка растет, рабочий день увеличивать некуда, собственные ресурсы на пределе. Производительность труда сотрудников должна зависеть в первую очередь от качества вашего управления, а вовсе не от их совокупного желания приносить пользу компании.

Вывод: конкурентоспособность компании все больше определяется уровнем *управленческой* квалификации всех руководителей и в гораздо меньшей степени — их опытом и энтузиазмом. Конечно, наличие этих качеств весьма полезно, но недостаточно, так как не может на регулярной основе компенсировать отсутствие должного уровня профессионализма.

Решения претворяются в жизнь именно посредством управления. Регулярный менеджмент позволяет не только снизить уровень персоналозависимости, но и обеспечить должную эффективность бизнеса.

Именно *управленческая квалификация* руководителя является тем основным фактором, который определяет результаты деятельности вообще и степень старания, в частности, 80% сотрудников. Примерно 10% всегда будут работать плохо, а 10% — хорошо и почти вне зависимости от качества управления.

ствие системных управленческих знаний, выясняется, почему «теории у нас не работают», анализируются последствия пренебрежения теорией управления, определяется, что может дать теория управления и чего она дать не может. В конечном счете делается вывод о том, как правильно сочетать теорию управления с прочими ресурсами: опытом, интуицией и здравым смыслом. *Все это позволит руководителю устранить ментальные противоречия и правильно использовать тот мощный ресурс повышения эффективности управления подчиненными, который заложен в управленческой теории.*

В главе 4 «О характере успешного руководителя: существуют ли "идеальные лидеры"» разбираются идеальные черты характера «настоящего лидера», которые существенно сбивают с толку руководителей-практиков. Здесь рассматриваются различные подходы к типизации характеров, даются рекомендации, как сделать выбор между инноватором и администратором, и определяется, какие черты характера являются ключевыми для эффективного руководителя. Эти выводы помогают избавиться от целого ряда иллюзий и дают возможность правильно оценивать руководителю не только свой управленческий потенциал, но и потенциал коллег и подчиненных. *Но самое главное — эта глава поможет руководителю освоить реальную и доступную технологию развития/купирования тех или иных черт его собственного характера. Конечно, если не окажется, что он идеал.*

В главе 5 «Руководитель и "путь воина": что мешает развитию нашей управленческой квалификации» анализируются причины, которые изначально мешают развитию управленческой квалификации руководителя, а также препятствия, способные затормозить развитие опытного руководителя, и их возможные последствия. Руководитель научится преодолевать преграды, выделять фазы обучения и правильно действовать на каждой из них. *Он освоит такую технологию саморазвития, которая, с одной стороны, обеспечивает реальную эффективность, а с другой — позволяет это делать с удовольствием, не превращая жизнь в сплошной подвиг.*

В главе 6 «Сколько весит шапка Мономаха: власть как основа эффективного управления, откуда она берется и как ею пользоваться» анализируется, почему руководители, как правило, очень

слабо представляют себе, что такое власть, как ею пользоваться, и даже ошибочно полагают, что обретают ее вместе с должностью. В этой главе руководителю предстоит изучить базовое назначение власти, правила использования власти в управлении подчиненными, ее природу, функции, признаки сильной и слабой власти, проблему самозахвата полномочий и источники формирования прочной и легитимной власти руководителя. *В итоге он освоит технологию регулировки и настройки «поля» власти в соответствии с текущими задачами управления.*

В главе 7 «Регулярный менеджмент и другие операционные системы: как выбрать лучшее» исследуются базовые принципы регулярного менеджмента, история его развития, а также ключевые элементы формирования основных «операционных систем», на которых может базироваться система корпоративного управления. Здесь анализируются преимущества, недостатки и ограничения этих систем, преобладающие типы подчиненных, применимость систем в различных рыночных ситуациях, перспективность использования систем во время экономического кризиса и возможности совмещения различных систем в пределах одной компании. *Руководитель освоит принципы и технологии правильной «донастройки» регулярного менеджмента в условиях экономического кризиса или в соответствии с иными внешними факторами.*

В главе 8 «Мифы и рифы современного менеджмента: если вы решили обзавестись "самым современным" арсеналом модных управленческих методик» изучается то, что часто продается и покупается вместо базовых методик управления, а также почему так велико желание руководителей приобрести «волшебные палочки». В этой главе анализируется причина основной привлекательности различных управленческих мифов для руководителей-практиков и то, к каким последствиям приводят несвоевременные попытки нарушить правильную последовательность эволюционного развития системы корпоративного управления посредством самого современного управленческого снаряжения. Кроме того, выявляются основные причины непопулярности регулярного менеджмента на постсоветском пространстве. *В результате руководитель приходит к четкому пониманию того, что́ может помешать ему вне-*

дрить самую эффективную методику управления подчиненными, а также правильную последовательность развития системы корпоративного управления.

В главе 9 «Почему верхи не могут: что мешает руководителям управлять подчиненными» анализируется одна из основных причин низкой эффективности управления и выясняется, почему руководители уделяют управлению подчиненными гораздо меньше сил и времени, чем требуется, при том, что они сами завалены работой, а нагрузка подчиненных недостаточна. В главе выделены и описаны типичные ключевые «помехи», которые мешают руководителям заниматься управлением. Незнание этих «помех» и, соответственно, неумение провести самодиагностику приводит к тому, что все руководители оказываются так или иначе недовольными работой своих подчиненных, на которых и пытаются перенести ответственность за свои управленческие промахи. *В результате руководитель получает возможность определить свой индивидуальный набор препятствий и разработать механизм действий по исправлению ситуации и повышению эффективности управления подчиненными.*

В главе 10 «Обязанности руководителя: всем все ясно, но никто толком ничего не знает» исследуется странная на первый взгляд закономерность: если руководителя со стажем попросить перечислить его обязанности в области управления подчиненными, то он, скорее всего, не сможет их назвать или же будет выдавать безо всякой логической структуры. В этой главе анализируются проблемы, которые мешают эффективно управлять при нечетком понимании управленческих обязанностей. *Руководитель имеет возможность освоить несколько подходов к структуризации своих управленческих обязанностей, а также систематизировать их содержание и типичные ошибки при выполнении.*

В главе 11 «Компетенции руководителя: что должен уметь профессионал» рассматривается содержимое трех «инструментальных ящиков» профессионального руководителя. Здесь анализируется общее назначение каждого комплекта компетенций и области применения каждой из них в практике управления подчиненными. *Благодаря этому руководитель осваивает ключевые*

принципы оптимального комбинирования управленческих компетенций для наилучшего выполнения своих обязанностей.

В главе 12 «Почему низы не хотят: что влияет на отношение подчиненных к работе» анализируется вторая основная причина низкой эффективности управления. Здесь рассматриваются базовые факторы, которые влияют на недостаточно ответственное отношение подчиненных к работе, а также те предпосылки, которые формируют расхождение в ожиданиях результатов и оценки вклада в работу между руководителями и подчиненными. Исследуются причины, почему людей зачастую не привлекает идея лучше работать за лучшее вознаграждение, как возникает чувство пресыщенной удовлетворенности достигнутым результатом и почему призывы руководителей прилагать дополнительные усилия не вызывают должного отражения в действиях подчиненных. *Главное же в том, что руководитель теперь способен избавиться от многих иллюзий и скорректировать свои представления относительно возможных методов воздействия на ситуацию.*

В главе 13 «Как влиять на старательность подчиненных: векторная диаграмма регулярного менеджмента» проводится анализ возможных позиций подчиненных по отношению к системе управления и определяются ключевые особенности поведения, которые демонстрируются на каждой из выбранных позиций. В этой главе *формулируются ключевые принципы использования руководителем управленческих компетенций для оказания влияния на изменение позиций подчиненных, изучаются примеры последствий нарушения принципов формирования правильной векторной диаграммы, а также осваиваются рекомендации по правильному совмещению трех «векторов» влияния: заинтересованности, принуждения и поддержки с целью наилучшего обеспечения эффективности.*

В главе 14 «Между ангелом и чертом: как сформировать отношения с подчиненными» дается ответ на вопрос: почему большинство руководителей «не в шутку» волнует проблема формирования правильных взаимоотношений с подчиненными? Насколько хорошие отношения в коллективе полезны для эффективного управления? Как быть, если руководитель и подчиненный дружат?

Можно ли поддерживать товарищеские отношения вне работы и как предотвратить возможные проблемы? В главе исследуется, можно ли и нужно ли заводить информаторов среди подчиненных, а также как правильно советоваться с подчиненными при выработке решений. Руководителю даются рекомендации, как, наконец, *избавиться от многих застарелых проблем и обзавестись надежной методикой формирования правильной системы отношений с подчиненными.*

В главе 15 «С чего начинать новую жизнь: о пользе волшебных парадигм» анализируются преимущества исправления и формирования парадигм мышления подчиненных перед фокусировкой на управлении отдельными поступками. Здесь исследуется оптимальный набор парадигм, соблюдение которых подчиненными обеспечивает высокую предсказуемость их поведения и существенно снижает управленческую нагрузку руководителя. Руководитель *получает детальное описание этих парадигм, примеры правильных — согласно парадигмам — действий подчиненных в различных ситуациях и рекомендации по внедрению парадигм в практику управления.*

Кому адресована эта книга

Руководителям, которые умеют рационально мыслить или хотят развить в себе этот навык.

Я надеюсь, что книга будет полезна всем руководителям и поможет им разобраться в такой сложной и противоречивой дисциплине, как менеджмент.

Думаю, что книга также будет интересна тем, кто готов полагаться в первую очередь на себя и понимает, что качество жизни зависит от собственных действий, а никак не от внешних причин, и кто, не обольщаясь текущими успехами, способен отделить свой вклад от благоприятных обстоятельств.

Уверен, что книга пригодится еще и тем, кто сознает свои недостатки и хочет обзавестись качествами, важными и полезными для успеха. Желающие найдут в книге систему, которая позволит

структурировать уже накопленные знания и навыки, а также продолжить целенаправленное развитие своей управленческой квалификации. Знания, не объединенные в единую систему, малополезны и, более того, часто вредны. Они зачастую содержат в себе противоречия, которые не только мешают получению положительных результатов, но и вообще удерживают от попыток практического применения. Эта книга позволит стать *руководителем* тем, кому надоело быть *начальником*.

Руководитель — человек, который умеет получать нужные результаты, управляя своими подчиненными. Начальник — тот, кому определенное количество подчиненных положено по должности. Увы, многие начальники воспринимают своих подчиненных как досадную помеху собственному вдохновенному труду. Они работают с утра и до ночи, при этом их сотрудники, безусловно, тоже чем-то заняты, но загрузка недостаточна, да и усилия зачастую направлены совсем не на то, что следовало бы.

Кому эта книга противопоказана

Людям, которым нужны таблетки счастья, волшебная палочка и тому подобные средства мгновенного преобразования окружающей действительности.

Не стоит также читать ее тем руководителям, которые не хотят себя отягощать знаниями ключевых принципов, но стремятся обрести готовые решения или набор хитрых приемчиков.

Искомые методы управления многими изначально рассматриваются как вирусоподобные технологии. Кажется, что руководители ищут некий волшебный порошок, который можно распылить над компанией, после чего в поведении подчиненных произойдут желанные позитивные изменения. Конечно, в этом никто не признается, так как ожидания скорее подсознательны. Но если присмотреться к действиям ищущих, несложно догадаться и о характеристиках предмета поиска.

Безусловно, руководителей можно понять. Люди они занятые, жизнь оказывает на них постоянное давление: надо увеличивать

объемы, выручку, прибыль, дивиденды, отдачу от инвестиций, ну и тому подобное. Где уж тут принципами озаботиться? Времени нет!

Ну, а коль есть спрос, то будет и предложение. Такой замкнутый круг наблюдается повсеместно. Но мне бы не хотелось принимать участие в этом малопочтенном, на мой взгляд, процессе. Кстати, вы никогда не пробовали за три дня изучить математику или сопромат?

Моя книга лишена рецептов и поэтому будет для вас бесполезна, более того — вредна, так как гарантированно умножит те «сущности», которыми вы привыкли оперировать.

Кроме того, я категорически не рекомендую книгу убежденным в том, что успех его структуры прямо пропорционален счастью подчиненных и чем больше добра он будет приносить сотрудникам, тем старательней и вдохновенней те будут трудиться.

Поэтому руководителей романтичных и прекраснодушных, желающих такими оставаться и в дальнейшем, я честно предупреждаю: читая эту книгу, вы можете получить серьезную и, возможно, неизлечимую психологическую травму.

Как создавалась эта книга

Я начал заниматься бизнес-консалтингом в 1993 г. Вначале работать приходилось буквально на ощупь, но потом мне помогло как самообразование, так и специальное обучение. В какой-то момент я понял (сейчас это, конечно, звучит само собой разумеющимся), что все преобразования в системе корпоративного управления будут бесполезны, если параллельно не провести системного переобучения сотрудников, как минимум — руководителей.

Разные системы требуют и разных методов управления подчиненными. Вопрос: какие команды должен отдавать капитан матросам, привыкшим работать с парусами, если на корабле установить, допустим, паровой котел? Думаю, такое судно вряд ли двинется с места. Поэтому я занялся подготовкой учебных программ для руководителей.

В моем распоряжении был целый ряд как базовых учебников, так и дополнительных источников. Иформация была объемная, но не было понимания, как все это должно применяться на практике. Я занялся внимательным изучением и систематизацией всех известных мне ресурсов на эту тему.

В результате появилась некая система управления, которая, безусловно, опирается на фундаментальные законы как менеджмента, так и ряда других дисциплин и не является чем-то радикально новым, но способна работать в реальном бизнесе, а не в идеальной среде.

По мере консультирования и проведения семинаров, тренингов и коучинга я развивал свою систему. Меня вдохновляли как прямая реакция учеников, так и внедрение проектов по оптимизации систем корпоративного управления. Мне было интересно — да простят меня мои клиенты — целенаправленное практическое применение сформулированных мною принципов.

Со временем на занятия стало приходить все больше слушателей, получивших MBA, причем не только в учебных заведениях России, но и в ведущих зарубежных бизнес-школах. Первое время, признаюсь, я сомневался, смогу ли дать им что-то полезное? Но потом увидел, что моя система удачно дополняет и систематизирует их объем знаний. Отзывы часто были примерно такими: «Я вроде бы все это знал, но только теперь появилась система, и я понимаю, как можно применить это на практике, управляя подчиненными».

Долгое время мне не приходило в голову писать книгу, хотя публикаций в различных изданиях было довольно много. Когда после семинаров меня спрашивали, что бы я советовал прочитать, я старался подробно объяснить, в каких книгах изложена та или иная часть моей системы, а также — на что, может быть, в этих книгах не стоит обращать большого внимания.

После занятий меня часто спрашивали, где можно купить мои книги. Последним аргументом, убедившим меня в необходимости изложения моей системы в книге, стала вычитанная фраза древнекитайского философа Лао Цзы: «Если ты не нашел книгу, которую тебе хотелось бы прочитать, то напиши ее сам».

Некоторые изложенные в книге взгляды и подходы могут показаться вам спорными. Что ж, это очень хорошо и скорее будет

меня радовать, чем огорчать. Диалоги и дискуссии с участниками моих семинаров неоднократно приводили меня к необходимости переосмысления и изменения своей точки зрения, обогащали мою методику новыми инструментами.

Многие руководители, посещавшие мои семинары, утверждают, что предложенные мной технологии помогли им не только обеспечить бóльшую эффективность управления, но и улучшить качество своей жизни за счет устранения внутреннего дискомфорта и приобретения уверенности в правильности своих действий.

В конце каждой главы я разместил рекомендации для тех, кто захочет не только прочитать книгу, но и будет готов приступить к маленьким практикумам, с которых начнется реальное изменение методов управления подчиненными.

Я надеюсь, что эта книга будет полезна и вам для развития управленческой квалификации. Всегда рад вопросам, письмам и готов к диалогу.

Глава 1

Управлять или подчиняться: сложный путь к простому выбору

Судьба человека более всего зависит
не от случая, а от его умения делать выбор.
Китайский мыслитель Сунь Цзы,
«Искусство войны»

Кто вы, раскрывший эту книгу?

Большой начальник, заинтересованный в увеличении отдачи от затрат на персонал компании? Руководитель со стажем, который с привычным скепсисом просматривает очередную новинку? Менеджер, который, получив почетное повышение, столкнулся с первыми сложностями управления и надеется найти ответы на свои многочисленные вопросы? Специалист, который мечтает о карьере руководителя?

Впрочем, это не так уж и важно.

Кем бы вы ни были, вам обязательно что-то нужно от окружающих. Ведь все, чем вы располагаете на сегодняшний день, обретено в рзультате взаимодействия с другими людьми. Да, именно от людей все наши проблемы и неприятности, а также — радости и достижения.

О вездесущем управлении и правилах игры

Человек — стадное животное или, если вам больше нравится, социальное существо. И весьма зависим от социума, а точнее — от своего умения влиять на него.

Наверняка вы встречали те или иные данные, которые начинались со слов: «Ученые подсчитали…» Так вот, ученые выяснили, что до 80% мыслей взрослого человека занято вопросами влияния на поступки окружающих его людей. Мы постоянно пытаемся их к чему-то склонить и, следовательно, стремимся управлять ими. А качество сегодняшней жизни вы можете смело рассматривать как оценку своей управленческой квалификации.

На самом же деле мы выбираем между управлением и подчинением, между жизнью «субъекта» и «объекта».

Вопрос: раз уж мы все равно постоянно занимаемся управлением, то, может быть, есть смысл научиться делать это лучше, более профессионально? Совершенствуя свои навыки, мы получаем больше возможностей для влияния на окружающих и, в первую очередь, на свою судьбу. Кроме этого, на благополучие тех, кто нам доверился: друзей, близких и — не смейтесь, пожалуйста, — подчиненных.

Если же мы отказываемся от целенаправленного развития своей управленческой квалификации, то неизбежно становимся заложниками тех ситуаций, которые нам в изобилии подбрасывает жизнь. Вы, читатель, конечно, можете сразу же сказать, что вовсе и не отказываетесь. Верю на слово. Но позвольте задать вопрос: а вы только не отказываетесь или действительно занимаетесь тем, что уместно назвать именно целенаправленным развитием? Только, пожалуйста, ответьте на вопрос честно самому себе «да» или «нет», без присловья: «Ну, в принципе…»

Мир устроен так, что нам довольно часто приходится выбирать. При этом человек обычно сосредотачивает свое внимание на выборе между двумя или более поступками. Вы сами знаете: сделать — не сделать, пойти — не пойти, позвонить — не позвонить… Это выбор первичный, поверхностный, хотя именно так и выбирает подавляющее большинство людей. Реальный же выбор лежит в несколько иной плоскости, а именно — в выборе последствий. То есть мы абсолютно свободны в выборе собственных поступков, но уже не свободны в выборе последствий. Несмотря на кажущуюся очевидность

такого утверждения, мы редко просчитываем даже достаточно очевидные последствия своих поступков.

Почему же мы ограничиваемся примерным и расплывчатым представлением, вместо того чтобы детально расписать и проанализировать перспективу? Может быть, все дело в том, что мы боимся ответственности? Чем туманнее последствия выбора, тем больше у нас пространства для некоего психологического маневра. В случае реализации позитивного сценария мы легко приписываем его собственной ловкости и прозорливости. Если же события развиваются по негативному сценарию, то мы тут абсолютно ни при чем: действительно, сплошной фарс-мажор, кто бы мог подумать, что так все обернется? Такие мысли говорят о нерешительности и безволии.

Рассмотрим пример. Нам кажется, что мы делаем выбор между двумя своими намерениями: «учиться управлять» или «не учиться управлять». Мы все, конечно, считаем, что учиться обязательно нужно. Но не сейчас, а потом. Когда-нибудь мы обязательно найдем время, потому как ученье — свет. И так далее… Я уверен, что вы сами продолжите перечень стандартных отговорок. Своих или много раз слышанных от коллег/партнеров/руководителей.

На самом же деле мы выбираем между *управлением* и *подчинением*, между жизнью «субъекта» и «объекта». И та, и другая форма может быть достаточно привлекательна, и нисколько не зазорно быть тем, кем более всего хочется. Главное — хорошо понимать все оттенки последствий своего решения. Это может пригодиться для того, чтобы потом не удивляться прихотливым зигзагам судьбы.

Правда, мы не всегда умеем определить именно ту точку, в которой у нас есть возможность сделать именно оптимальный выбор. Увы, бóльшую часть таких знаковых мест мы не замечаем вообще, а выбирать склонны не в свободном режиме, а под давлением обстоятельств. Для «объекта» это безумно привлекательно — опять-таки с точки зрения освобождения от тяжкого груза ответственности. Раз всему виной внешние события, то мы тут вроде бы и ни при чем.

Но, пропустив точку оптимального выбора, мы уже не сможем выбирать между хорошим и плохим. Нам придется искать разли-

чия между плохим и худшим. Не потому ли нам, в отличие от сказочных героев, редко предоставляется возможность выбирать между добром и злом, а часто — между злом и наименьшим злом? А мы, не понимая реального выбора, упорно ищем добро и продолжаем свой выбор оттягивать?

Так что давайте решать, кем нам больше нравится быть: «объектом» или «субъектом»? Управлять или подчиняться? Но не спешите давать, казалось бы, очевидный ответ. Сначала, как нам рекомендует профессиональная методика, изучим возможные последствия своего выбора.

О повсеместной распространенности «благородных» устремлений

Значительная часть людей хочет быть руководителями и управлять другими. По крайней мере, утверждает, что хочет.

К сожалению, большинство «стремящихся вверх» абсолютно не представляют себе последствий своего служебного роста, реального содержания будущей работы и того, насколько радикально изменится сам образ их жизни.

Все мы в душе остаемся детьми и предпочитаем смаковать наиболее привлекательную сторону желаемых событий. Ведь ребенок, мечтая об огромной порции мороженого, старательно гонит прочь как предупреждения родителей, так и свои собственные мысли о бронхите, ангине и связанных с этими болезнями неприятных лечебных процедурах.

Оснований же для подобного рода «руководящих мечтаний» довольно много.

Основные причины для желания «возвыситься» и/или для заявлений о наличии такого желания

- Руководители обладают властью. Этот фактор привлекает многих так же, как яркий свет наивных мотыльков.

- Руководители более независимы. Многие стремятся стать руководителями, чтобы избавиться от необходимости выполнять те распоряжения, с которыми не согласны, а также — избавить себя от контроля и мелочной опеки, которые часто окружают рядовых специалистов.

- Должность руководителя служит большему удовлетворению личных амбиций. Уже сам факт достижения руководящего поста является своеобразной оценкой, которую нам выставляет общество.

- Руководители пользуются большим уважением окружающих. Визитка с названием должности может способствовать проявлению дополнительного уважения партнеров, близких и друзей.

- Должность руководителя позволяет больше влиять на процессы и добиться более впечатляющих результатов: многие специалисты, выполняя распоряжения своих боссов или наблюдая за событиями, уверены в том, что справились бы лучше, если им предоставили бы соответствующие полномочия.

- Руководители обладают привлекательными атрибутами своего статуса. Отдельные кабинеты, красивая мебель, персональный секретарь, престижный автомобиль, место на стоянке, оплата представительских расходов, корпоративные карточки, VIP-залы, бизнес-класс и прочие символы красивой жизни, которыми хочется обладать.

- Руководители выполняют более интересную работу. Вместо того чтобы заниматься рутиной, мы сможем воспарить ввысь суперответственных решений, стратегического планирования и концептуальных проблем.

- Руководители получают более высокую плату за труд. Зачастую единственным путем улучшения своего материального положения видится именно карьерный рост.

- Заявление о стремлении занять руководящую должность позволяет выглядеть позитивным и успешным в своих собственных глазах. Действительно, можно ли признаться себе в том, что вам нравится ваша работа и вы пока не хотите что-нибудь менять?

- Страх выглядеть «серой мышью». Если кто-то периодически прилюдно не заявляет, что всегда стремится «вперед и вверх», то принято ставить на нем «крест» и зачислять в неудачники.

Отмеченные факторы могут срабатывать как по отдельности, так и в совокупности. Правда, стоит отметить, что среди действующих руководителей есть много таких, которые не особенно стремились к высокому статусу. Но возникали ситуации, когда им говорили что-нибудь вроде: «Если не вы, то кто же? Вы самый опытный сотрудник, показали себя очень квалифицированным специалистом, всегда проявляли ответственность…» Действительно, от такой аттестации как-то не хочется отказываться. Опять же — страх неодобрения за отсутствие устремлений. И человек принимает предложение, успокаивая себя набором щадящих фраз: «А действительно, чего я? Не боги горшки обжигают, в конце концов — не глупее других, как-нибудь справлюсь».

Кстати, никто и не ждет каких-то особых подвохов. Если тому же ребенку, который так мечтал об огромной порции мороженого, предложить изобразить начальника, то он легко с этим справится. Самое распространенное решение: выпятить живот, сложить руки за спиной, надуть щеки, насупить брови, задрать нос и важно пройтись. Если такой персонаж показать на сцене, то узнавание гарантировано, что называется, «влет». Так чего бояться-то, если все так просто? В общем, так ли, эдак ли, но — стал менеджер руководителем.

Мне кажется, что есть смысл сразу договориться о терминах. Во многих книгах понятия *менеджер* и *руководитель* часто используют как синонимы, так как укоренившееся в нашем языке в последние годы английское слово manager переводится как «руководитель, менеджер». Чтобы не запутаться, предлагаю менеджером называть того, кто обладает правом на определенную самостоя-

тельность решений, а руководителем — человека, у которого есть подчиненные. Конечно, каждый руководитель является еще и менеджером, но не наоборот. Правда, сегодня некогда престижное слово «менеджер» подверглось определенной девальвации. Кого только этим званием не пытаются облагородить и возвысить... А ведь бывает еще и «помощник менеджера»… Но и со словом «руководитель» не все так просто, ведь есть еще один широко распространенный термин: «начальник».

…«Начальником» можно назвать любого человека, у которого есть подчиненные. Для того чтобы стать начальником, достаточно занять соответствующую должность. «Руководителем» же уместно считать только того, кто умеет подчиненными управлять.

Предлагаю такое толкование: «***начальником***» можно назвать любого человека, у которого есть подчиненные. Для того чтобы стать начальником, достаточно занять соответствующую должность. «***Руководителем***» же уместно считать только того, кто умеет подчиненными управлять.

Мы не будем претендовать на глобальные терминологические коррекции на всей бизнес-территории, а просто учтем эти тонкие различия в этой книге, чтобы правильно воспринимать то, что хочет сказать ее автор.

Великий перелом, или Инфильтрация в «Зазеркалье»

Итак, сюрприз, как ему и положено, подкрался незаметно. До этой счастливой «точки» — получения в свое подчинение других людей — достижения и репутация нашего одержимого благородными или не очень устремлениями героя напрямую зависели от его компетенции в области прямой занятости. Человек был специалистом и одновременно подчиненным. Необходимые результаты он получал, эксплу-

Изначально предполагается, что при обеспечении выполнения задания руководитель будет использовать труд своих подчиненных. И, соответственно, получать необходимые результаты, опираясь на свою, уже управленческую, квалификацию.

атируя свои собственные ресурсы — знания, умения и личностные качества — в рамках предоставленных ему полномочий.

Сразу же после обретения высокого звания «руководитель» характер работы специалиста по умолчанию существенно меняется. Теперь его основная задача — не выполнять работу самому, а *обеспечивать* выполнение ее другими. Поскольку общий объем задания рассчитывается исходя из количества и тактико-технических данных (ТТД) личного состава, то собственная квалификация руководителя как специалиста уже отходит на второй план. Поэтому если объем работы рассчитан верно, то в одиночку никакому специалисту уже не справиться. Вне зависимости от квалификации и работоспособности.

Изначально предполагается, что при обеспечении выполнения задания руководитель будет использовать труд своих подчиненных. И, соответственно, получать необходимые результаты, опираясь на свою, уже управленческую, квалификацию. Давайте не будем кокетничать и заливаться стыдливым румянцем от словосочетания «использовать труд». Отношения между руководителем и подчиненным всегда должны быть настолько ясными, чтобы ни у кого и никогда не возникало сомнения в том, кто на самом деле руководит. Подчиненные, конечно, не роботы и не рабы. Никто не говорит, что они должны тупо, не раздумывая, выполнять любые приказания своего босса. Подчиненные — полноправные участники и соавторы выполняемой работы. Но необходимо понимать, что и сам характер этой работы, и форма участия в ней окончательно определяются никак не самими подчиненными, а их руководителем.

Многие специалисты абсолютно не готовы к столь радикальному изменению характера своей работы. Еще вчера компанию интересовали исключительно ваши собственные знания и умения. Теперь же критерии оценки резко меняются: что вы можете делать сами, по большому счету уже не важно или не столь важно. В первую очередь компанию интересуют ваши возможности по организации эффективной эксплуатации вверенного вам человеческого потенциала.

Эксплуатация подчиненных как страшная правда жизни

Ну вот, ужасное слово произнесено: эксплуатация. У тех, кто захватил период строительства развитого социализма в достаточно зрелом возрасте, перед глазами наверняка возникает карикатура из центральной газеты: на фоне пальм или небоскребов некто белый, толстый, в цилиндре и с сигарой в зубах, перед ним — заморенные донельзя, иногда чернокожие работники. В общем, кровавый спрут империализма выжимает последние соки из бедных и бесправных трудящихся.

Хорошо ли заниматься подобного рода эксплуатацией? «Конечно, нет!» — ответим мы дружно.

Но ведь возможен и иной подход. Есть еще и такой термин: «инженер-эксплуатационник». Надеюсь, что такое словосочетание негативных ассоциаций у вас не вызывает. Что требуется от этого персонажа? Видимо, «знать и уметь».

Знать: все параметры, а также конструктивные особенности вверенного ему оборудования.

Уметь: извлекать из этого оборудования необходимые результаты, для чего понимать все нюансы и последствия его функционирования в тех или иных эксплуатационных режимах.

Например, для долгосрочной и устойчивой работы необходимо придерживаться таких-то параметров. Ну а если гонять его в усиленном режиме, то временная высокая производительность неизбежно обернется износом узлов, поломками, частыми ремонтами и неизбежным повышением эксплуатационных расходов. Но ведь

бывает так, что грозные слова «производственная необходимость», как это ни больно, диктуют приоритет тактики над стратегией. Приоритетной задачей становится именно производительность и связанная с ней возможность выпустить некое количество продукции к определенной дате, а что потом будет с оборудованием — вопрос второстепенный.

А свою драгоценную свободу воли ваши подчиненные всегда используют исключительно во благо? Вы сами знаете, что нет. Поэтому во имя обеспечения эффективной эксплуатации желательно вам научиться эту свободу использовать.

Возникает вопрос: существуют ли *принципиальные* отличия между описанными выше задачами и содержанием работы любого руководителя? Разве руководителю не требуется хорошо знать возможности своих подчиненных? К сожалению, в жизни это часто становится риторическим вопросом.

Разве не бывает так, что ситуация — внешняя, обусловленная рынком, или внутренняя, исходящая от вышестоящего босса, — требует от руководителя обеспечить достижение результатов «любой ценой»? Под этим подразумевается, что вопросы комфортности рабочей обстановки для «человеческого ресурса», а часто и многие другие соображения морально-этического плана отступают на второй и третий планы. Бывает, бывает, и никуда мы от этого не денемся. Конечно, можно назидательно утверждать, что, дескать, настоящий профессионал никогда не допустит подобной ситуации и ни в коем случае не позволит себе рассматривать вопрос в плоскости: «цель оправдывает средства». Но в реальной жизни руководитель должен уметь многое. Безусловно, он должен стремиться к тому, чтобы своевременно влиять на события посредством правильного выбора управленческих решений.

Но, увы, не все и не всегда от нас зависит. Если мы разбираемся в «оборудовании» и умеем эксплуатировать его в различных режимах, то выбор у нас есть. Это я к тому, что можно уметь жестко,

на износ, эксплуатировать, но не использовать этот навык без необходимости. А вот если такой квалификации нет, то нет и выбора. Может быть, поэтому самыми свирепыми в истории тиранами были те, кто хотел людям добра?

Можно возразить: в отличие от инженера, который эксплуатирует технологическое оборудование, руководитель имеет дело с людьми. А люди, как ни странно, обладают индивидуальностью, характером и свободой воли. Но я ведь недаром задавал вопрос о *принципиальной* разнице… Разве индивидуальные черты характера нельзя рассматривать как один из параметров *оборудования*? Ну да, сложный параметр, многофакторный и с большим количеством переменных. Но ведь есть и подходы к изучению этой области в управленческом, без глубинного психоанализа, «разрезе», если таким вопросом своевременно озаботиться.

А свою драгоценную свободу воли ваши подчиненные всегда используют исключительно во благо? Вы сами знаете, что нет. Поэтому во имя обеспечения эффективной эксплуатации желательно вам научиться эту свободу использовать. Возможно, что для этого вам придется освоить технологии, необходимые как для разумного ограничения этой свободы, так и для придания ей должной направленности. Конечно, профессиональный руководитель должен разбираться в возможностях, характерах и устремлениях своих подчиненных так же, как инженер-эксплуатационник в параметрах технологического оборудования.

Во время проведения семинаров мне приходилось сталкиваться с таким аргументом: «Я не хочу, чтобы меня эксплуатировали, и не хочу эксплуатировать других!» Такой горячий лозунг понятен. Но жизнь диктует свои условия… Достижима ли полная свобода? Барух Спиноза в свое время утверждал, что по-настоящему свободен может быть лишь тот, кто хорошо понимает весь набор окружающих его ограничений.

Нравится нам это или нет, но бизнес изначально предполагает необходимость получения должного количества прибавочной стоимости. Иначе из чего сформируется эта пресловутая прибыль? А разве сама жизнь в современном обществе не предполагает постоянный обмен этими самыми прибавочными стоимостями в са-

мых различных видах? И задача руководителя организовать этот обмен так, чтобы сальдо было в их пользу. Иначе бизнес не имеет смысла.

В доступной руководителям бизнес-литературе ничего не говорится об эксплуатации, а успешность структуры зачастую предлагается измерять в том, насколько воодушевлен персонал и сколько удовольствия подчиненным доставляет рабочая атмосфера. То есть это не формулируется прямо, но из книг и учебников такой вывод просто напрашивается. Чтобы не потерять опоры, целесообразно читать две как минимум книги одновременно: одна пусть будет посвящена менеджменту, вторая — финансовому управлению. Это поможет вам не забывать об уже упоминавшемся вопросе: так откуда же берется прибыль, если не из прибавочной стоимости?

А как получать прибавочную стоимость, если не путем эксплуатации?

Конечно, с непривычки такой прямой подход, наверное, обескураживает. Многие начинающие руководители, настроенные романтично, не могут или не хотят принимать реальные условия игры. Для них переход из положения эксплуатируемого в положение эксплуататора, или эксплуатационника, всего лишь простая смена рабочего кресла и таблички на двери. Некоторые, по наивности, считают, что повышение — достойная награда за их доблестный труд. Получив ее, можно продолжать трудиться и получать дополнительную мотивацию от достигнутого служебного положения.

Они не понимают, что в их жизни произошел перелом и теперь им надо «по-взрослому» выбирать: кем быть?

Кто вы, мистер Икс: специалист или руководитель?

Вам может показаться, что проблема абсолютно надуманна. Никто и ничто не мешает быть и специалистом, и руководителем в одном лице. Как же все обстоит на самом деле? Для того чтобы быть действительно хорошим (ключевое слово) специалистом, настоящим профессионалом, необходимо постоянно учиться, расширять свои

знания и исследовать смежные области. И, конечно, надо работать, осваивать полученные знания, применять их на практике и использовать для получения более высоких результатов. Это аксиома.

Но ведь и руководителю также необходимо постоянно повышать свою управленческую квалификацию. Ресурсов это также требует немалых. И время необходимо тратить, и усилий на «инсталляцию» знаний требуется предостаточно. У вас теперь новая профессия — руководитель, и именно развитию управленческих навыков вам надо уделять наибольшее внимание. По специфике же работы вполне достаточно иметь базовые представления и быть в курсе основных тенденций развития. Это, несомненно, тоже требует усилий, но уже значительно меньших.

Кроме того, будучи руководителем, вы спокойно можете обращаться к экспертным знаниям ваших подчиненных, ваш авторитет от этого не страдает. Но вы никогда не сможете разделить с подчиненными ответственность в области своих управленческих обязанностей. Это непременно повлечет за собой потерю авторитета. Вы, конечно, будете вовлекать их в процесс принятия решения, но решать и нести ответственность за решение должны сами. Поэтому, начиная с определенного момента, вам придется выбирать, кем быть, иначе рискуете потерпеть неудачу в обеих областях.

Что следует понимать под неудачей? Не обязательно, что какое-то серьезное потрясение. Вам может до поры до времени казаться, что все идет нормально. Но неизбежно возникнет ситуация, которая отчетливо покажет вам: «король-то голый!». Такое открытие весьма неприятно для любого уважающего себя человека, поэтому лучше не ублажать себя разного рода уговорами типа: «Ничего, как-нибудь выкрутимся». Профессионалу не пристало забывать о единственно уместном своевременном выборе.

Конечно, на самой нижней ступени служебной иерархии вам необходимо довольно детально разбираться в том, чем занимаются подчиненные. Так, например, достаточно понятно, что выполнение обязанностей супервайзера невозможно без полного знания специфики выполняемой подчиненными работы. Но ведь супервайзер и не управляет полноценно. Его обязанности руко-

водителя в общем-то усечены и сродни бригадирским. Заключаются они скорее в жестком контроле над тем, чтобы подчиненные работали согласно непререкаемой, необсуждаемой и детальной диспозиции.

По мере продвижения по служебной лестнице значимость квалификации в специфике бизнеса уменьшается, а значимость управленческой квалификации, наоборот, возрастает. Довольно часто те, кто демонстрировал хорошие результаты в начале управленческой карьеры, по мере продвижения по служебной лестнице начинают не справляться со своими обязанностями: требуются уже совершенно иные навыки, а привычки к повышению управленческой квалификации нет, и заводить ее уже не хочется. Увы, мы часто пытаемся развить успех только с помощью повторения тех действий, которые ранее приводили к положительному результату, не понимая, что игра изменилась.

Один из парадоксов управления как раз и заключается в том, что профессиональному руководителю нет никакой необходимости (ключевое слово) разбираться в том, чем именно он управляет.

Так что, выбирая, кем быть, не забудьте об этой закономерности и периодически анализируйте то, чем занимаетесь, на предмет обновления и/или расширения набора своих инструментов. Один из парадоксов управления как раз и заключается в том, что профессиональному руководителю нет никакой необходимости (ключевое слово) разбираться в том, чем именно он управляет.

Почему же компании зачастую норовят привлекать на руководящую работу в первую очередь как раз «имеющих опыт»? Очевидный и находящийся на переднем плане резон понятен: всегда лучше получить абсолютно готового к работе специалиста, который сможет включиться в тему со скоростью воткнутого в розетку вентилятора — достаточно нажать на одну кнопку. Но мне кажется, что есть еще и не меньший, а то и больший расчет второго плана: если хорошо управлять у него не получится, сам будет пахать

и все вытащит на себе. Действительно, управление — дело темное. Как там еще все обернется… А так — ручками потрудится, не велик барин.

Практика же показывает, что именно хорошая управленческая квалификация вкупе с незнанием специфики бизнеса гарантирует, что руководитель не столько будет влезать в процесс работы, сколько сосредоточится на организации эффективного эксплуатационного режима. Делая выбор — управлять или подчиняться, важно понимать, что дело не ограничивается одним лишь новым перечнем ваших служебных обязанностей. В конце концов, их вручат вместе с должностью, хотя зачастую и этого не происходит. Вместо перечня новых обязанностей сообщают: «Ну, работу вы, в принципе, знаете...» Вы-то полагали, что особенно ничего и не изменится. Получили себе заслуженное (ну, разумеется) назначение и продолжаете выполнять хорошо знакомую работу, часть которой теперь можно по праву перепоручить подчиненным. Но в этом как раз и заключается главная проблема. Вы оказываетесь перед необходимостью радикального изменения подходов в отношениях со вчерашними коллегами, а может быть, и приятелями.

Новые обязанности — новые хлопоты

Люди, с которыми еще вчера вы прекрасно ладили, открываются с другой, неожиданной и зачастую не очень приятной, стороны. Конечно, что-то такое вам рассказывали, может быть, даже и предупреждали, но действительность, как правило, превосходит все ожидания.

Типичные симптомы поведения подчиненных

- Увеличение «дистанции» и снижение открытости общения.
- Нарочитая «туповатость»: ты теперь начальник, говори, что и как мне делать.

- Скрытый саботаж или прямой отказ от выполнения распоряжения как своеобразный вызов: мол, и что ты с этим сможешь сделать?
- Изменение стиля диалога с конструктивного на деструктивный, оппонирующий, конфронтационный.
- Снижение уровня дисциплины и перевод в шутку любых попыток призвать к порядку.
- Обращение с просьбами о получении тех или иных неуместных, по ситуации, выгод.
- Целенаправленное сокрытие важной информации.

В чем же причина этих и многих иных негативных проявлений? Вполне вероятно, что ваш вчерашний коллега рассчитывал получить для себя нечто полезное от вашего нового назначения, лелеял какие-то надежды на послабления, понимание или просто думал, что станет лучше. Да, конечно, вы и не давали им никаких поводов так думать, но человеку свойственно надеяться на благоприятные перемены в своей судьбе при изменении внешних обстоятельств. Эти, в общем, беспочвенные ожидания редко оправдываются, что, конечно, только усиливает сопротивление ваших подчиненных. Может быть, коллеги были готовы подчиняться вашему предшественнику, но не признают именно вашего права на управление?

А если кто-то из теперешних подчиненных считал себя более достойным того, чтобы занять освободившееся кресло? Другой же неосознанно соревновался с вами и теперь считает, что вы незаслуженно вырвались вперед, поэтому надо усилить борьбу, иначе самолюбие страдает… В общем, причины могут быть самыми различными, и влиять на возникновение сопротивления так или иначе придется.

Управление всегда инновационно, так как привносит в рабочую ситуацию новые цели или требования. Требования могут касаться методов, результатов, качества, алгоритмов поведения и многого другого. Поэтому управление изначально враждебно, конфронта-

ционно по отношению к достигнутой подчиненными стабильности и сложившейся на сей момент гармонии между затраченными усилиями и полученными результатами.

Осваивая что-либо, человек инвестирует в новые навыки и рискует потерпеть неудачу. Обеспечив желаемые параметры, человек склонен с удовольствием поэксплуатировать достигнутое положение. Сделать это можно путем снижения усилий: алгоритм освоен, можно расслабиться. А тут вы со свеженькими вызовами, опять перестраивайся, старайся, рискуй... Ну кому это понравится? Любой руководитель по определению является материальным воплощением вселенского зла, так как стремится разрушить любовно отлаженный подчиненным процесс. А подчиненные, разумеется, склонны к различным формам сопротивления. При этом тот факт, что новый руководитель — бывший «свой», отнюдь не снижает степени конфронтации, более того — часто усугубляет.

...Управление изначально враждебно, конфронтационно по отношению к достигнутой подчиненными стабильности и сложившейся на сей момент гармонии между затраченными усилиями и полученными результатами.

Выбирая путь руководителя, вы должны хорошо понимать обязательные последствия своего выбора. Будьте готовы — ваша новая работа неизбежно связана с элементами некоего насилия. В тот момент, когда вы сталкиваетесь с сопротивлением, выбор у вас опять простой: управлять или подчиняться? Возникает тот самый миг, когда вы еще можете выбрать: вы или вас? Эксплуатировать или быть объектом эксплуатации?

Хорошо бы уметь и то и другое. Вопреки расхожей поговорке относительно старых псов и новых трюков, осмелюсь утверждать: избавиться от того, что мешает жить, никогда не поздно, это просто еще один выбор. Все тот же: управлять или подчиняться? Кстати, «объекты» обычно двигаются под влиянием внешнего давления. А «субъекты» — к своим целям.

Если вы своевременно не сделаете свой выбор, то выбор гарантированно сделает вас.

Правда, может быть, не сразу, а чуть позже. Вы или вас: увы, другого не предусмотрено.

Американский ученый австрийского происхождения, экономист, публицист, педагог, один из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX в. Питер Друкер еще в 1967 г. писал: «В эпоху, когда главным двигателем экономики стал не физический труд, а интеллект, профессионализм не только становится преимуществом, но и полностью определяет, кто в действительности управляет, а кто — подчиняется». За 40 лет этот принцип нимало не утратил своей актуальности, наоборот — критичность вопроса возросла многократно. Вы не хотите учиться профессионально эксплуатировать? Это ваш выбор! Но не забудьте приготовиться к тому, что подчиненные будут успешно эксплуатировать вас. Невозможно защитить себя от того, чего толком не понимаешь, а представляешь смутно, на уровне лишь общей культуры.

Можно ли считать мастером шахматной игры того, кто лишь знает, как ходят фигуры? А как назвать человека, который спокойно садится играть, не умея различать фигуры и не зная, как они ходят? Так что́ вы знаете об управлении? И насколько уверены в том, что сделали осознанный выбор? А как вы думаете: больше вы или больше вас? Впрочем, правильный выбор можно сделать и сейчас. Приступим?



Рекомендации по развитию управленческой квалификации

1. Вспомните, почему и как вы стали руководителем.
2. Насколько вы себе представляли характер своей будущей работы и ключевые отличия от обязанностей специалиста?
3. Что для вас было самым трудным?
4. Насколько вы себя считаете профессиональным в управлении?

5. Относитесь ли вы к развитию своих управленческих компетенций так, как подобает, или ограничиваетесь декларативным согласием с необходимостью повышения квалификации?
6. Что вам больше всего мешает в поведении ваших подчиненных?
7. Как вы думаете: каких умений вам более всего не хватает для профессионального выполнения обязанностей руководителя?

На все эти вопросы ответьте письменно. В ответах постарайтесь не ограничиваться общими фразами, а формулировать предельно конкретно. Не стремитесь к краткости, ваша задача — саморазвитие, а не экономия бумаги или компьютерной памяти. Если вы не осознали ту точку, в которой находитесь сейчас, вам трудно будет наметить правильный путь к повышению управленческой квалификации.



Основные тезисы главы 1

- Помните: руководитель должен постоянно развивать навыки управления другими людьми.
- Стремясь к управлению другими, не уповайте только на привлекательные стороны своего будущего положения. Помните: вся ваша жизнь в корне изменится.
- Не стремитесь стать руководителем только потому, что вас к этому подталкивают социальные стереотипы.
- Став менеджером, не взваливайте всю работу на себя, опираясь на свою квалификацию. Ваше дело — направить усилия подчиненных в правильное русло.
- Руководитель для получения результата эксплуатирует качества своих подчиненных, для чего должен использовать свою управленческую квалификацию.
- Основной задачей руководителя является организация эффективной эксплуатации своих подчиненных.

- Будьте готовы к тому, что в какой-то момент вам придется выбирать между развитием вашей профессиональной квалификации и управленческой деятельностью, неправильный выбор обойдется очень дорого.
- Руководитель — такая же профессия, как любая другая, поэтому требует аналогичных подходов к повышению квалификации.
- У менеджера и руководителя разные принципы формирования взаимоотношений с окружающими их людьми.
- Управление гарантированно вызывает сопротивление подчиненных и поэтому изначально предполагает необходимость применения тех или иных форм насилия.
- Став руководителем, будьте готовы управлять подчиненными и решать возникающие при этом проблемы.

Глава 2

Ошибки на всю жизнь: трудные старты начинающих руководителей

Совершивший ошибку не должен
о ней сожалеть, но должен ее исправить.
Тот, кто не совершал ошибок, опасен,
но еще опасней тот, кто не исправляет
своих ошибок, находя для этого тысячи
причин. Мастер искать оправдания
не станет мастером в чем-нибудь еще.
Из книги великого самурая XVIII в.
Ямамото Цунэтомо
«Хакагурэ» («Сокрытое в листве»)

Как краткосрочные и долгосрочные результаты деятельности стартовавшего руководителя, так и сам вектор его движения во многом определяются его первым управленческим опытом. Не все отдают себе в этом отчет, а некоторые так и вообще стремятся спрятать свои стартовые переживания как можно глубже. Говорят: не так страшен черт, как его малюют. Но с первым управленческим опытом все происходит ровно наоборот. Конечно, вроде бы никто и не рассчитывал на легкую жизнь, однако скоро выясняется, что новая работа, оказывается, намного труднее, чем это представлялось ранее.

Наверное, многие могли бы рассказать о своей растерянности, об ощущении, что голова буквально идет кругом, о страхе перед надвигающейся катастрофой, о чувстве обиды на окружающих, о беспомощности и много о чем еще. Руководителю, который еще не выработал свой стиль управления, не просто трудно.

Он постоянно находится в состоянии стресса. Многие видят, что те светлые идеи и позитивные намерения, с которыми они вступали в должность, рассеиваются как дым. Им кажется, что они стали жертвами какой-то «подставы» и то, чем им приходится теперь заниматься, не имеет никакого отношения к руководству.

Давайте внимательно рассмотрим те ошибки, которые, как правило, совершает каждый начинающий руководитель. Во-первых, для того, чтобы помочь тем своим подчиненным, которых мы вознамеримся пустить по кривой дорожке карьерного роста. А во-вторых, чтобы самим избавиться от тех «репейников», которые многие руководители набирают в начале карьеры и потом таскают на всем протяжении своей достойной трудовой биографии.

О дополнительных сложностях

В предыдущей главе мы уже говорили о том, что новый руководитель практически всегда сталкивается с той или иной формой сопротивления подчиненных. Дело в том, что, вступив в должность, он попадает под воздействие своеобразного «поля сил». Давайте обозначим основные силовые линии, на пересечении которых оказывается новоиспеченный руководитель:

- ответственность за вверенный участок работ;
- амбиции и стремление доказать самому себе свою состоятельность в новом качестве;
- понимание ожиданий компании и желание оправдать доверие/авансы тех, кто являлся инициатором или соучастником его назначения;
- высокий уровень собственной компетентности в специфике деятельности подчиненной структуры;
- работоспособность и умение достигать результатов в своей работе.

В том или ином сочетании эти «силы» присутствуют всегда. Поэтому, столкнувшись с трудностями, наш персонаж действует не только и не столько в соответствии с личными качествами, но и под воздействием внешних влияний. Как говорится, положение обязывает. А дальше ситуация, как правило, разворачивается по одному из двух наиболее вероятных сценариев.

Сценарий № 1. «Погружение в работу»

Синопсис: ***руководитель не обращает внимания на вызовы вчерашних коллег и сегодняшних подчиненных в надежде, что «все само нормализуется», или же из опасения все усугубить. Он фокусируется не на управлении, а на своей работе. Тем более что хорошо работать он уже умеет, а управлять — еще нет.***

Иногда надежды на лучшее оправдываются. Вчерашним коллегам надоедает пробовать новоиспеченного шефа «на зуб», и они возвращаются к привычной модели поведения.

Многие видят, что те светлые идеи и позитивные намерения, с которыми они вступали в должность, рассеиваются как дым. Им кажется, что они стали жертвами какой-то «подставы» и то, чем им приходится теперь заниматься, не имеет никакого отношения к руководству.

Правда, такое, в общем, благоприятное развитие событий вероятно в том случае, если коллектив достаточно однороден и состоит из социально зрелых, ответственных людей. Кроме того, никто из сотрудников особенно не рвался на место руководителя, а их обструкция новому шефу была не более чем «шалостью», своеобразной данью повсеместно распространенному обычаю испытывать новичков на прочность. Возможно также, что до своего повышения менеджер пользовался настолько непререкаемым авторитетом в силу своего возраста,

квалификации, человеческих качеств, что все как один признали легитимность назначения и право вчерашнего коллеги ими руководить. А «повыступали» слегка, для порядка.

Но такое сочетание факторов встречается довольно редко. Обычно события разворачиваются в несколько ином направлении. Коллектив превращается в некий организм, обладающий своими собственными интересами и характером. Со временем уже номинальный руководитель становится даже не заказчиком работы, а скорее очень заинтересованным зрителем. Можно «до хрипоты» обсуждать с подчиненными одно, а в результате получается совсем другое. Иногда это напоминает настоящий заговор.

Опасаясь за то, что задание будет невыполнено, руководитель взваливает на себя большую часть работы. В итоге его рабочий день растягивается до предела, а про выходные он может забыть, превратившись в трудоголика «по необходимости». Правда, если он и раньше работал в таком режиме, то ничего особенно и не меняется.

Подчас руководитель стремится таким образом что-то доказать себе и своим сослуживцам, усовестить их, в надежде, что они, увидев его каторжный труд, тоже включатся со всем энтузиазмом в работу, рассчитывает на положительное влияние личного примера. Но все это оказывается напрасным. Подчиненные спокойно принимают такой порядок вещей и живут припеваючи, особенно не перетруждаясь: делают ровно столько, сколько душа пожелает. Руководитель постепенно превращается в перегруженного работой ослика, а его подчиненные не то чтобы совсем бездельничают, а, скажем, особо не напрягаются.

В полной мере проявляет себя один из законов «управленческой мерфологии»: если предоставить ситуации развиваться самостоятельно, то она будет развиваться в направлении «от плохого» к «еще худшему».

Сценарий № 2. «Усмирение непокорных»

Синопсис: ***вместе с новой должностью менеджер получает власть и соблазн воспользоваться новой «игрушкой». Стол-***

кнувшись с реальным сопротивлением своей воле или с тем, что ему таковым сопротивлением представляется, новый руководитель начинает, образно говоря, палить из всех орудий.

Ситуация усугубляется, если новичок охвачен зудом реформаторства. Например, ему казалось, что при прежнем руководителе все было «не так, как надо». Возможно даже, что все огрехи прежнего руководства он неоднократно обсуждал с коллегами. Поэтому он полагает, что именно ему выпал жребий все изменить, причем немедленно.

Возвестив о начале новой жизни и не встретив ожидаемого энтузиазма, неосознанно избравший этот сценарий шеф начинает «закручивать гайки». Надо же как-то обозначить наступление «новой эры» как для подчиненных, так и для начальства, облекшего его доверием. Он всеми способами пытается показать окружающим, что старые порядки закончились и никакого вольнодумства он не потерпит.

Как правило, издается большое количество соответствующих приказов и распоряжений, касающихся увеличения ответственности за нарушение распорядка дня и исполнительской дисциплины. Кроме того, новичок отчаянно пытается увеличить дистанцию между собой и вчерашними коллегами. Для этого он сводит общение к минимуму и использует директивный стиль со множеством «затыкающих» фраз типа: «Сами должны думать!», «Я вам не нянька», «Я не собираюсь вам ничего разжевывать», «Это ваши проблемы», «Не можете — увольняйтесь» и т.д. В элементарных просьбах своим сотрудникам он отказывает без учета реальных обстоятельств. Фактически он занимается не столько управлением, сколько тем, что строит и погоняет. Но не понимает этого.

Конечно, весь этот «букет» нововведений только озлобляет подчиненных, которые если и не решаются на открытое сопротивление или интриги, то начинают втихую саботировать выполнение работ. Борьба с подчиненными переходит на скрытый уровень, что отнюдь не облегчает ситуацию. Внешне все выглядит достаточно благопристойно, но реальные результаты работы подразделения далеки от ожидаемых.

О возможных последствиях стартовых ошибок

В результате ошибочных действий руководителя в начале его карьеры на этом новом для него поприще возможны несколько вариантов развития событий.

Вариант «Крах»

Если руководителю не удается обеспечить выполнение необходимого объема работ, такой исход неудивителен. Ведь изначально задание было рассчитано на полноценную работу всего коллектива и никак не могло быть выполнено нашим героем в одиночку.

Не оправдавшего надежды могут уволить или понизить до прежней должности, после чего он, скорее всего, уволится сам.

Вариант «Разгон команды»

Возможен в том случае, если новичок обладает необходимыми полномочиями либо безоговорочной поддержкой вышестоящих лиц. Руководитель частично или полностью увольняет прежний коллектив и набирает новых, «хороших» сотрудников. Если, конечно, состояние рынка труда позволяет провести подобную замену. Впрочем, об этом обычно узнают после того, как для «стареньких» создали невыносимые условия работы и ситуация становится необратимой.

Нельзя сказать, что такой метод лишен всякой надежды на успех. Действительно, новые сотрудники могут принять жесткие правила как норму и спокойно начать работать.

Если руководитель параллельно с муштрой освоит и другие управленческие технологии, то все наладится. Но обычно сторонники «силового метода руководства» ошибочно считают, что все сделали правильно и нашли наилучшую модель управления. В этом случае перспектива печальна: нормальные специалисты не потерпят палочной дисциплины и покинут компанию.

В итоге, если методика управления руководителя не изменится, в коллективе будут преобладать сотрудники двух типов: «неудачники», которые боятся уволиться, так как не уверены в своей конкурентоспособности на рынке труда, и «хитрованы», которые умудряются жить припеваючи при режиме любой жесткости за счет способности играть на слабостях руководителя и путем «очковтирательства». Но с такими подчиненными много не наработаешь.

Вариант «Отсроченный платеж»

Для того чтобы справиться с порученным объемом работ, руководитель может попросить вышестоящее руководство принять решение о расширении штата. Дополнительную привлекательность такому шагу придает повышение собственного статуса: чем больше подчиненных, тем круче босс. В случае отказа руководства удовлетворить эту заявку все разворачивается по варианту «Крах». Но если, доверяя выдвиженцу, руководство идет в этом вопросе ему навстречу, разбухший штат, конечно, справится с необходимым объемом работ. Но эффективность использования человеческого потенциала будет очень низкой, и такой путь является экстенсивным.

Кроме того, при увеличении количества персонала, с одной стороны, и низкой управленческой квалификации руководителя — с другой, в перспективе неизбежно возникновение целого ряда дополнительных сложностей. Чем все закончится в итоге — сказать трудно, многое будет зависеть от внешних обстоятельств и от изворотливости самого руководителя.

Вариант «Поход за счастьем»

Руководитель, предвидя отрицательный итог своей деятельности, подает заявление об уходе. Он предполагает, что на новом месте ему в такой же должности будет легче справиться с ситуацией.

Иногда эти надежды оправдываются. Во-первых, потому, что незнакомый коллектив может новенького руководителя воспринять менее болезненно, чем выдвинувшегося из их рядов. Во-вторых, сам руководитель не будет отягощен прежними стереотипами и, возможно, сможет найти верный тон в отношениях с новыми подчиненными.

Вариант «Прорыв»

Такой вариант вероятен, если руководителю удается прорваться на необходимый уровень управленческой квалификации под давлением упомянутого выше «поля сил». Возможно, что внешнее давление, свойства характера, жизненный опыт, а также имеющийся в наличии и невостребованный до сей поры багаж знаний о менеджменте соединятся в некие управленческие алгоритмы и руководитель начнет-таки *эффективно* управлять работой своих подчиненных.

Замечу, такой вариант все-таки скорее можно считать чудом. Ведь помимо комплекса благоприятных внешних обстоятельств еще и сам новичок должен обладать тем набором личностных характеристик, которые отвечают определению «гений». Я недаром выделил курсивом слово *эффективно*. Дело в том, что на практике ситуация не выглядит столь трагично, как может показаться. Подавляющее большинство новичков-назначенцев так или иначе преодолевают стартовые проблемы. Самостоятельно же выходят на уровень эффективного управления действительно единицы, остальные просто учатся руководить, хоть и плоховато по объективным критериям, но не хуже других.

Вариант «Гром небесный»

Руководитель более высокого ранга по тем или иным признакам замечает, что в структуре происходит что-то неладное и… добавляет новичку сложностей. Начинает распекать его, всячески выказывать ему свое нерасположение, в том числе — публично, на со-

вещаниях или в присутствии коллег. Проверяет каждое действие и устанавливает плотный контроль, требуя постоянно держать «в курсе». Начинает нарушать субординацию: отменяет неудачные, по его мнению, распоряжения через голову руководителя-новичка. Может вести с его подчиненными служебные разговоры напрямую, нередко нелицеприятно аттестуя их отсутствующего босса. Такая модель имеет тем больше шансов к реализации, чем больше в числе подчиненных нашего выдвиженца так называемых заслуженных сотрудников, которые когда-то стояли у истоков компании.

Естественно, что такие или похожие перипетии еще больше осложняют всю ситуацию. Дергаемый буквально со всех сторон, но не получающий надлежащей поддержки новичок вконец запутывается и опускает руки. Кроме того, он попадает в своеобразный информационный вакуум, так как его подчиненные теперь напрямую общаются с уже его руководителем. При очередной «ревизии» он все чаще оказывается не в курсе дела, чем фактически подписывает себе окончательный приговор.

Можно понять и руководителя-громовержца: возможно, он сильно разочарован ошибками своего протеже или боится уже за свое служебное положение. Но новичку от этого ничуть не легче. Не исключено, что на стадии выдвижения он слышал о себе много лестных слов и обещание поддержки, а тут такой афронт…

Вариант «Благодать свыше»

Руководитель более высокого ранга, «ментор», по тем или иным признакам замечает происходящее и оказывает новичку необходимую методологическую помощь. Иногда это даже сопровождается снижением объема или пролонгацией сроков исполнения работ.

Такая «милость» позволяет брошенному первоначально на произвол судьбы страдальцу без надрыва освоить стартовый набор управленческих компетенций и в дальнейшем равномерно наращивать свой уровень параллельно с ростом рабочей нагрузки и при постепенном снижении вмешательства в дела «ментора». Для такого сценария очень важно, чтобы «ментор» ни в коем случае не ограни-

чивался прямыми советами. Отдача будет более скорой и эффективной, если он уделит больше внимания методологии, научит новичка не только принимать оптимальные по ситуации управленческие решения, но и прогнозировать дальнейшее развитие взаимоотношений с подчиненными и избегать скрытых на этом пути ловушек. Если же «ментор» имеет хороший опыт, но не обладает структурированными знаниями или не силен в коучинге (не каждый умеющий сам может научить других), то ситуация, скорее всего, будет развиваться по описанному выше варианту «Отсроченный платеж».

Новичок, используя советы и авторитетную поддержку «ментора», разрешает текущие проблемы. Но, не имея необходимых методик, не сможет справиться с дальнейшим развитием событий, так как располагать будет только набором готовых решений. Естественно, что попытка применить те же «фишки» без понимания причинно-следственных связей и динамики происходящего ни к чему хорошему не приведет. Возможно, что подобный цикл может и повториться. Все зависит от терпения «ментора».

Но в итоге неминуемы варианты «Крах» или «Поход за счастьем». Вариант «Прорыв» маловероятен.

О сопутствующих событиях

Многие из тех, кто стремится к карьерному росту, предвидят такое развитие событий интуитивно или на основе наблюдения за чужими страданиями. Эти провидцы предпочитают стартовать уже в других компаниях, где могут надеяться с самого начала правильно выстроить отношения с подчиненными, начав с «чистого листа». Если такое происходит систематически, то ваша компания лишает себя возможности сформировать эффективную управленческую команду. Люди с потенциалом и амбициями превращаются в «диких гусей» и ищут счастья на стороне, а компания обретает репутацию своеобразной «школы кадров» для вечно голодного рынка труда.

Руководителей же, нужных вашей структуре, приходится привлекать со стороны. В результате компания снижает свою репута-

цию как работодателя: специалисты с высоким потенциалом либо вообще не идут в нее работать (не видят перспектив для роста), либо имеют цель получить запись для CV *(Curriculum Vitae)*, или резюме, и в этом случае, естественно, в течение запланированного срока работы особенно не напрягаются. Поэтому такая практика не способствует формированию долгосрочной лояльности персонала и снижает отдачу от корпоративных инвестиций в развитие человеческих ресурсов (HR ROI).

О проблемах изоляции

Кроме всех вышеуказанных стартовых трудностей существует еще одна дополнительная проблема. Дело в том, что новички, осваивая свою роль, оказываются практически в полной изоляции. Конечно, их окружает множество людей, но от этого ничуть не легче. Если им вздумается поплакаться в жилетку своим подчиненным, то потеря авторитета им почти гарантирована, а может быть, и распространение различных негативных слухов.

К вышестоящим же боссам они резонно боятся обращаться, потому что не хотят ставить себя в зависимое положение. Действительно, если вы делитесь своими опасениями, сомнениями или промахами, то где гарантия, что это не будет потом использовано против вас? Часто начинающий руководитель воспринимает своего «ментора» скорее как потенциальную угрозу, чем как ресурс, которым можно и нужно было бы воспользоваться. Такие страхи зачастую оправданны. Многим, кто пытался обращаться к своему шефу за советом, приходилось потом об этом жалеть.

К сожалению, из-за такой практики проигрывают все: и сам новичок, и его босс, и компания в целом.

Для того чтобы новички смогли преодолеть как стартовые ошибки, так и свои естественные предубеждения, их «менторам» надо четко и внятно дать им понять, что они в любое время могут обратиться за советом, и даже поощрять такую потребность. Новичок должен понимать, что это абсолютно нормально. Никто не всесилен, и наличие вопросов и трудностей — непременная

Для того чтобы новички смогли преодолеть как стартовые ошибки, так и свои естественные предубеждения, их «менторам» надо четко и внятно дать им понять, что они в любое время могут обратиться за советом, и даже поощрять такую потребность.

часть профессионального становления. Настоящий заботливый шеф обязательно расскажет новичку о том, что ему предстоит смена собственной роли, что от него теперь требуется выполнение совсем других задач и работа его будет оцениваться по совсем другим критериям. Более того, опытный руководитель, понимая, что новичка может подвести излишня самонадеянность и/или самолюбие, готов прийти ему на помощь по первому зову и сам позаботится об организации регулярных совместных встреч.

О пользе профессионального «офицерского корпуса»

От людей, сведущих в военном деле, мне доводилось слышать, что Бундесвер считается одной из сильнейших армий мира по своей боеспособности и мобилизационным возможностям. Это напрямую связано с профессионализмом офицеров среднего иерархического уровня, а также — унтер-офицеров, иначе говоря — сержантского состава. Теперь же давайте попробуем посмотреть на компанию как… на автомобиль. Разумеется, прямые аналогии будут не совсем точными, но не будем придираться.

Роль ***водителя*** отводится первому лицу, так называемому CEO (*Chief Executive Officer*) — человеку, который осуществляет оперативное управление компанией в режиме онлайн. В *наших* компаниях, как правило, в этом качестве выступает владелец бизнеса.

Функцию ***двигателя*** выполняют активы компании (материальные и нематериальные), а также привлеченные средства. Рядовых сотрудников представим себе в виде ***колес***. Да, именно так.

И в этом нет ничего обидного. Автомобиль двигается, потому что колеса, вращаясь, обеспечивают поступательное движение. Компания получает те или иные результаты благодаря тому, что рядовые сотрудники выполняют определенный объем работ.

Руководителям же достается функция педалей, коробки передачи и, если хотите, трансмиссии. Принятые водителем решения необходимо передать на колеса…

Руководителям же достается функция *педалей*, *коробки передач* и, если хотите, *трансмиссии*. Принятые *водителем* решения необходимо передать на *колеса*, чтобы обеспечить их вращение с необходимыми скоростью, направлением и синхронностью. Безусловно, решения *водителя* могут быть выработаны с активным участием *коробки передач*, что абсолютно не меняет всего остального. Наверное, нет необходимости доказывать, что именно непосредственные руководители должны оказывать самое сильное влияние на параметры работы подчиненных.

В небольших компаниях с двухуровневой структурой конструкция выглядит проще: CEO управляет непосредственно рядовыми сотрудниками. В качестве аналога можно представить детский велосипед, в котором педали присоединены прямо к переднему колесу безо всяких передаточных звеньев. Теперь представим себе, что *коробка передач/трансмиссия* сконструированы изначально неправильно или плохо настроены, кроме того, страдает взаимодействие с *педалями* и прочей атрибутикой. Мы легко спрогнозируем: наш бизнес будет вести себя весьма своеобразно.

Несколько типичных симптомов

- Автомобиль вообще не слушается руля и педалей (газ и тормоз), сохраняя прежний режим движения.

- Автомобиль слушается руля, но с большим «люфтом», реагируя на команды с опозданием.

- Автомобиль меняет режим движения, но не на тот, который изначально был задан рулем, ввиду чего требуются постоянные коррекции, в итоге траектория движения напоминает зигзаг.

Под неправильной конструкцией *коробки передач* мы будем понимать непродуманное распределение функций подразделений внутри корпоративной структуры.

Под плохой настройкой — недостаточный уровень управленческого профессионализма руководителей. Кстати, для многих компаний, которые по мере роста бизнеса и, соответственно, увеличения количества уровней управленческой иерархии не перестроили систему корпоративного управления, характерен такой симптом: CEO отдает распоряжения всем, до кого может дотянуться, в том числе и непосредственным исполнителям.

Структура же компании, которая иногда очень красиво нарисована и снабжена разнообразными стрелочками, в реальной жизни не имеет никакого отношения к реальной передаче усилий. Такого CEO можно понять: во-первых, возможно, что он привык ездить на велосипеде, во-вторых, он просто не доверяет — и справедливо — нарисованной кинематической схеме. Ведь должности в такой компании означают скорее признание былых заслуг субъектов, чем свидетельствуют об уровне их управленческой квалификации.

Что толку в мощном двигателе, если плохо работают коробка передач и трансмиссия? Согласитесь, что об этом стоит задуматься. Если вас интересует рациональное развитие бизнеса, то просто необходимо обеспечить перевод управленческой команды из категории «энтузиастов-волшебников» в категорию «профессиональных управленцев». Уже начиная со среднего уровня конкуренции реальная конкурентоспособность компании напрямую зависит от суммы управленческих компетенций всех ее руководителей.



Рекомендации по развитию управленческой квалификации

1. Вспомните свой старт и те эмоции, которые вы испытывали первое время.
2. Подумайте, к какому сценарию или варианту ближе всего была ваша ситуация.
3. Выпишите те ошибки, которые были совершены «старшими по званию».
4. Проанализируйте свой нынешний управленческий стиль и попробуйте определить, сохранились ли у вас «стартовые» привычки.
5. Если ответ положительный, то выпишите те области деятельности ваших подчиненных, на которые эти факторы могут оказывать самое сильное влияние.
6. Подумайте о том, что было бы целесообразно изменить в своей управленческой практике.
7. Возвращайтесь к этим материалам после прочтения каждой последующей главы.
8. Подумайте о том, как подойти к формированию своей «корпоративной гвардии» и начать системно развивать управленческую квалификацию руководителей компании.
9. Если вы не являетесь «первым лицом», то подумайте о том, каким путем можно было бы изменить ситуацию в компании, например, кто из руководителей высшего эшелона мог бы быть заинтересован в тех изменениях, целесообразность которых вы сейчас понимаете.
10. Если вы только планируете свою карьеру, то подумайте о том, как можно было бы избежать стартовых ошибок.



Основные тезисы главы 2

- Подавляющее большинство начинающих руководителей в процессе преодоления сопротивления подчиненных выбирают один из двух неправильных сценариев.

- Если вы большой начальник: к перемещению менеджера на должность руководителя следует готовиться заблаговременно и профессионально, самостоятельно или с помощью внутренних или внешних специалистов по HR.

- Если вы большой начальник: планируя для менеджера карьеру руководителя, вы должны обеспечить предварительную психологическую подготовку, объяснив разницу в содержании работ и возможные изменения в поведении его подчиненных.

- Если вы большой начальник: перед назначением менеджера на должность руководителя целесообразно обучить его всем премудростям новой профессии.

- Если вы большой начальник: учтите, что после вступления в должность новому руководителю требуется доброжелательная и профессиональная поддержка, иначе будете не только даром жечь ресурсы и бороться с неожиданными трудностями, но и испортите репутацию компании как работодателя.

- Если вы планируете свою карьеру, постарайтесь заручиться необходимой поддержкой как перед стартом, так и после вступления в должность.

- Для того чтобы бизнес был эффективным, руководители должны обладать высокой управленческой компетенцией. Именно от этого зависит конкурентоспособность компании.

Глава 3

Руководитель и теория управления: нужен ли козе баян?

Горе тебе, если нарушаешь закон по незнанию,
но благо тебе, если ты ведаешь, что творишь!
Христианский апокриф

Для тех, кто еще не знает: бизнес — это дорога в один конец. Кто вступил на этот путь, должен быть готов к тому, что легче не станет. С каждым днем руководителю приходится решать все больше задач, причем все более сложных. И уж позвольте здесь не перечислять отдельные факторы, такие как повышение требовательности клиентов, усиление законодательства, повышение стоимости трудовых ресурсов и т.д. и т.п. Не время и не место учиться проводить то, что принято называть *анализом рыночного окружения*. Остановимся на главном.

Чем дальше в лес — тем толще партизаны: как обеспечить желаемые результаты

В вашем сегменте рынка наблюдается рост? Значит, вам надо успеть его использовать и правильно реализовать все возможности, которые он перед вами открывает. При этом рост сегмента стимулирует развитие конкуренции: активизируются действующие участники и, откуда ни возьмись, появляются новые, так что готовьтесь: «жить станет лучше, жить станет веселей».

Кроме того, рост бизнеса и, как следствие, расширение компании неизбежно будет сопровождаться повышением сложно-

сти управления. Вполне возможно, что вам придется переходить на качественно иные методики. Поясню. Позвольте очередную аллегорию.

Допустим, ваша структура развивается от *шестивесельного яла* к *триреме*. Что в таком случае делать? Наращивать количество рядов весел до пяти? До восьми? А может быть, весла как ресурс себя исчерпали и уже необходимо ставить паруса или даже дизельный двигатель?

А обозревать окрестности будете по-прежнему из-под ладошки или обзаведетесь современным радаром? Кстати, а может, весла все-таки оставить? Вдруг пригодятся, когда будет штиль или когда, например, уголь закончится? Или ликвидировать? А что делать с лучшими гребцами, которые не хотят переучиваться на кочегаров? Оставить им пару весел, чтобы не уволились? Интересно, к чему подключать купленный дизельный двигатель и суперсовременный радар? Сами по себе ведь они ничего не решают.

Что поможет руководителю найти ответы на смешно, наверное, сформулированные, но серьезные по сути вопросы? Где тот ресурс, который будет наиболее полезен? Конечно, в поисках ответов на эти, да и многие другие вопросы можно пойти эмпирическим путем, пробуя различные варианты, что многие и полагают единственно достойным выходом.

Следствие этого распространенного заблуждения мы можем наблюдать на сегодняшнем рынке: по нему, иносказательно говоря, передвигается множество достаточно странных конструкций. На некоторых из них внешне мирно соседствуют самые разноуровневые технологии. На других — вместо давно назревшей смены типа двигателя старательно занимаются подбором ритма барабана для гребцов двенадцатого уровня.

При этом «судовладельцами» злодейски нарушается закон необходимости разнообразия, так называемый «закон Эшби», который гласит: «Управляющая система не должна быть проще управляемой». Конечно, пока вы командуете авианосцем на весельной тяге и с криво висящим прямоугольным парусом, а остальные суда в акватории похожи на детские ванночки, то особо беспокоиться вроде бы *пока* и не о чем.

Вопрос № 1: что вы будете делать, столкнувшись хотя бы с должным образом оснащенным эсминцем, а именно — с достаточно профессиональным конкурентом?

Вопрос № 2: что вы будете делать, если изменятся внешние, до сих пор благоприятные, условия? Это к вопросу об экономическом кризисе.

Продолжим для наглядности наши аллегории. Для того чтобы обойти рифы на парусном судне, должен быть подготовлен как сам парус, так и команда. Кому вы будете объяснять, что давно собирались этим заняться, но все времени не было? Из-за того же кризиса спад уже наблюдается если не во всех, то в большинстве сегментов. Ужесточается борьба за покупателя, возрастают требования к точности и скорости управления структурой, а уж общая эффективность и себестоимость продукта просто хватают вас за горло.

«Управляющая система не должна быть проще управляемой». Конечно, пока вы командуете авианосцем на весельной тяге и с криво висящим прямоугольным парусом, а остальные суда в акватории похожи на детские ванночки, то особо беспокоиться вроде бы пока и не о чем.

Вот тут-то вам и напомнят о себе и имеющийся в наличии, но неподключенный радар, и лишние весла. Вы скажете, что это все — избитые истины? Согласен. Но одна из избитых истин гласит: «Не всякая избитая истина перестает быть истиной!», а Фридрих Ницше утверждал, что дороже всего мы платим как раз за пренебрежение оными.

Вернемся к тому, с чего начинали эту главу: бизнес — это дорога в один конец. Ситуация с каждым днем усложняется, и, следовательно, возрастают требования к управленческой квалификации руководителя. Правда, это не оформляется законодательно. И если мы не владеем теорией управления, то об изменении требований к нашей квалификации мы узнаем благодаря возник-

новению проблем, которые почему-то не решаются известными способами.

Именно различные конструкции *системы корпоративного управления* в первую очередь отличают компании друг от друга. Размеры, увы, вторичны. Существует поговорка: «Большое пожирает маленькое, а быстрое пожирает медленное». Мне кажется, что в условиях современного бизнеса более справедливым будет следующее утверждение: профессиональное пожирает непрофессиональное. Размеры структуры, как и скорость, с которой она способна приспосабливаться к изменениям рынка, уже вторичны.

Вышедшая на рынок небольшая, но профессионально обустроенная компания легко отбирает куски рынка у монстра, который *исторически доминировал*, пребывая в полной уверенности, что ежели гром грянет, то уж перекреститься он всегда успеет. Что же касается скорости... Какой толк в том, что вы быстро, но недостаточно обдуманно генерируете те или иные изменения? Не важно, касаются ли эти изменения самой компании или действий на рынке. Думаете, что сможете решить вопрос с помощью быстрого подбора необходимой комбинации? Зря. Сложные задачи не решаются перебором вариантов — слишком много возможных сочетаний. Здесь уже против вас будут действовать законы математики.

А если учесть, что каждый пробный/неудачный вариант стоит денег, занимает время и «напрягает» рыночную ситуацию, то этот путь явно не выглядит привлекательным.

Очень многие наивно надеются, что надо просто переждать, и будет легче. Только бы ночь простоять да день продержаться, а там... Продержаться означает, что можно ничего не менять, а просто старательно и много работать. Интересно, кто и когда нам обещал, что старательность непременно вознаграждается?

То, что вы работаете очень много, безусловно, позволяет вам оправдывать себя. Действительно, в чем же можно упрекнуть того, кто работает не покладая рук? Но, по большому счету, должно ли интересовать компанию, сколько именно и насколько старательно вы работаете?

Наверное, ключевые вопросы таковы.

- Есть ли необходимые результаты?
- Достигнуты ли они с должной рациональностью?

Таким образом, мы имеем два критерия:

- результативность;
- эффективность.

И, если эти параметры отсутствуют, уместно ли нам рассуждать так: «Я много и старательно работал. Я не достиг результата. Я не виноват»? **Заслуживает ли уважения человек, который тратит много времени на то, чтобы забивать гвозди веником? Даже несмотря на то, что он это делает очень старательно.**

В периоды же спада или, не дай Бог, кризиса отсутствие своевременного внимания к стоимости так впечатлявших достижений обходится компаниям очень дорого. И, опираясь на свой опыт антикризисного управления, скажу: увы, не все случаи операбельны.

Не каждый, кто старательно и долго играет, — мастер. Класс игрока можно оценить по тому количеству усилий, которые он совершает ради достижения результата. Постоянная «битва за урожай» настораживает и заставляет усомниться в квалификации. Мастер как раз и отличается от прочих участников тем, что обходится минимальным набором движений.

Итак, мы с вами, надеюсь, убедились, что одной старательностью сыт не будешь. На что же все-таки может опираться руководитель для преодоления сложностей бытия? Поскольку *управление* является одной из тех областей человеческой деятельности, которая имеет очевидную историческую протяженность, то, конечно, кажется логичным попытаться использовать уже накопленный опыт. Чтобы не начинать заново изобретать велосипед. Возможно, человечество уже накопило некий объем знаний, которые будут нам очень полезны на тернистом управленческом пути?

Можно ли использовать управленческую теорию на практике?

Если мы обратимся к словарям, то узнаем, что **теория** (от греческого слова *theoria* — наблюдение, рассмотрение, исследование) — форма организации знания, дающая целостное, системное представление о закономерностях в определенной области. К основным функциям *теории* принято относить структурированное описание явления, объяснение происходящего и предсказание возможного будущего.

...Многие руководители встречают саму идею прибегнуть к управленческой теории, что называется, в штыки. Дело в том, что она ассоциируется у них с чем-то весьма далеким от их практической деятельности. Более того, в бизнес-сообществе считается хорошим тоном отзываться об управленческой теории скептически.

Казалось бы, вещь очень полезная. Ведь тут предполагается и описание, и объяснение, да еще и предсказание. Тем более когда речь идет о теории управления. Если учесть, что менеджмент как наука об управлении начал активно развиваться параллельно с капитализмом, то почему бы нам не прибегнуть к историческому наследию стран, которые развивали в течение 70 лет управленческую теорию и успешно применяли ее на практике?

Несмотря на кажущуюся здравость и логичность такого рассуждения, многие руководители встречают саму идею прибегнуть к управленческой теории, что называется, в штыки. Дело в том, что она ассоциируется у них с чем-то весьма далеким от их практической деятельности. Более того, в бизнес-сообществе считается хорошим тоном отзываться об управленческой теории скептически.

Если использовать отношение к теории управления в качестве критерия, то среди руководителей можно выделить несколько основных типов.

«Самородок»

Отрицает теорию управления в принципе. Считает, что не существует никаких систем, закономерностей и причинно-следственных связей. По его мнению, мир хаотичен, непредсказуем, а люди и каждая бизнес-ситуация уникальны. Объявляет единственной *истиной то, до чего смог додуматься сам. Стремится получить* готовые ответы по каждому вопросу, а отсутствие таковых или множественность возможных решений рассматривает как прямое доказательство своей правоты: мол, что толку в теории, если нельзя получить прямой ответ на насущный вопрос?

«Патриот»

Хоть и не отрицает существования теории управления вообще, но вводит территориальные ограничения. Считает, что «умом Россию не понять». Поэтому допускает, что теория, может быть, и работает где-то на Западе, но на постсоветском пространстве в целом, и в России в частности, бесполезна. Мол, у нас другие люди, и вообще... Он, кстати, кое в чем прав — «их» теория действительно требует определенной доработки. Но именно кое в чем, а не в том, что отрицает применимость «их» теории управления на «нашей» территории вообще.

«Специалист по вопросу»

Ограничивает действие теории управления по виду деятельности или по бизнес-сегменту. Обычно заявляет, что теория, может быть, и справедлива для торговли бананами, но в его кондитерском производстве все совершенно по-другому. Если же ему в качестве аргумента привести пример из его же сегмента, то информация будет отвергнута уже по иному принципу, например по территориальному: мол, Томск — это вам не Рязань. В общем, причина для отрицания может быть сформулирована примерно так: «Здесь вам не тут!»

«Ежик в тумане»

Свято верит в полезность любых привлеченных знаний, которые и поглощает без разбора. В голове дикая каша из мировых бестселлеров типа «Как разбогатеть за три дня, лежа на диване», цитат из трудов действительно признанных гуру и понравившихся изречений из учения Будды. Наблюдения показывают, что накопленные знания часто служат некоей компенсацией неудовлетворенности собственной жизнью. От последствий такого запутанного мировоззрения его компанию спасает либо низкая конкуренция в сегменте, либо то, что он ничего не применяет на практике, упиваясь самим фактом расширения своего кругозора.

«Искатель таблеток»

Уверен, что для разрешения любых сложностей есть простые способы. Правда, такой человек редко способен оценить истинную сложность стоящей перед ним управленческой задачи. Например, может быть искренне уверен в существовании односложного ответа на вопрос: «Как сделать так, чтобы подчиненные ответственно относились к своей работе?» В большинстве случаев отвергает системный подход как слишком сложный и, следовательно, неподходящий. Как правило, оправдывает свои воззрения фразами о том, что в бизнесе все надо делать быстро. Этот типаж чаще других становится жертвой так называемых *продавцов волшебных палочек*, коих, к моему сожалению, на рынке услуг обучения и консалтинга предостаточно. Впрочем, эта тема более развернуто представлена в главе «Мифы и рифы современного менеджмента...».

«Впечатленный идеалист»

Искренне уверен, что любое учение — это свет. Пытается постоянно учиться сам и понуждает к тому же своих подчиненных. Искренне

верит в возможность того, что если подчиненного обучить должным образом, то он начнет сам работать с необходимой эффективностью, а также получать максимальное удовлетворение от самозагрузки. Все время пытается привить сотрудникам чувство радости от напряженной работы. Более всего уповает на тренинги по командообразованию и личностному росту. Как правило, в его подчинении собираются иждивенцы, которые не против весело потусоваться на рабочем месте в рамках постоянного обучения и экспериментов.

«Просвещенный скептик»

Не отрицает теории управления и даже поддерживает свои знания на уровне общей культуры при помощи чтения статей в популярных журналах. Стремится идти в ногу со временем, владеет основной терминологией, но в практической деятельности предпочитает больше полагаться на жизненный опыт и здравый смысл. Внедрение же тех или иных теоретических уложений все время откладывает до неких лучших времен. Мне иногда кажется, то, что рекомендовано управленческой теорией, видится такому персонажу скорее декоративным атрибутом успешной уже компании, чем средством для ее построения. В общем, налицо некое смещение причинно-следственных связей. В благоприятные времена такой просвещенный руководитель не против того, чтобы его подчиненные также повышали свой образовательный уровень, в период же кризиса срезает все расходы на обучение. Логика понятна: так как практической пользы не предполагается, то побаловались — и будет!

«Продвинутый пользователь»

Верит в реальную пользу и применимость управленческой теории, системно расширяет набор своих знаний и обдуманно внедряет их в практику управления. Если не получает желаемого результата, то не торопится отказываться от теории как таковой, а ищет прорехи в своих знаниях или ошибки в применении.

Информация к размышлению

Конечно, здесь описаны так называемые чистые типы, которые и в реальной жизни встречаются редко. В большинстве же случаев мы имеем дело с руководителем, поведение которого носит смешанный характер. Так, например, «ежик в тумане» часто имеет и черты «впечатленного идеалиста».

Тем не менее моя практика показывает, что доминирует какое-то одно отношение к *теории управления*, даже если оно и проявляется на фоне прочих.

Любые алгоритмы поведения, которым следуют руководители, опираются на набор каких-то представлений, лежащих в глубинах подсознания. Именно эти представления можно назвать их картиной мира. Они позволяют предполагать, что определенные действия приведут-таки к нужному результату.

Менеджмент принято относить к так называемым концептуальным теориям.

Но подобно тому, как господин Журден из пьесы Мольера «Мещанин во дворянстве» не знал, что всю жизнь говорит прозой, многие руководители не осознают, что их самостоятельные наработки и ярчайшие открытия чудесно укладываются в управленческую теорию. Правда, многие из тех, кто сталкивается с подобным совпадением, используют этот факт как... аргумент в пользу необязательности дальнейшего образования. Действительно — зачем, если какая-то часть теории соответствует интуитивно подобранным методикам?

А если другая часть, наоборот, противоречит? Согласитесь, что об этом тоже неплохо бы знать. Может быть, в таком случае стоит переосмыслить свои методы, а то и вовсе бросить привычный *инструмент* немедленно? Ведь теория управления включает в себя не только набор правильных уложений, но и описание множества ошибочных алгоритмов, которые в иных ситуациях склонны выглядеть на первый и непросвещенный взгляд как раз как оптимальные пути к решению.

Конечно, ни одна теория не гарантирует вам результатов. Но знание теории управления позволяет радикально повысить вероятность успеха, тогда как отказ от нее практически гарантирует обретение серьезных проблем.

Эти проблемы могут и не проявиться, до тех пор пока внутренняя и/или внешняя ситуация не достигнут определенной степени сложности. Отсюда — некая самоуспокоенность: мол, спасибо, пока обходимся, чего себе жизнь усложнять? Правда, в ответ на все мои нравоучительные сентенции многие руководители абсолютно обоснованно могут заметить, что, благонамеренно собираясь изучить эту самую теорию управления, они столкнулись с определенными трудностями.

Что мешает освоить теорию управления

Полностью согласен с претензиями тех энтузиастов, которым довелось пострадать за идею. Действительно, теория управления так просто в руки не дается, и руководитель, рискнувший ступить на правильный вроде бы путь, почти гарантированно сталкивается с целым рядом проблем. Но для нас с вами это не должно служить поводом к отказу от повышения своей управленческой квалификации. Наоборот. Давайте рассмотрим те вероятные препятствия, которые встретятся нам на пути к сияющим вершинам подлинного Знания.

Препятствие 1. Высокий уровень неопределенности

Увы, менеджмент никогда не будет точной наукой. Для этого в нем слишком много переменных величин, что предполагает огромное разнообразие возможных подходов.

Менеджмент принято относить к так называемым концептуальным теориям. Это в свою очередь предполагает, что та или иная концепция или же набор концепций должны быть:

- **достаточными,** т.е. содержать в себе то, что требуется для принятия оптимальных решений в стандартных ситуациях;

- **конгруэнтными, или согласованными,** т.е. такими, в которых все входящие в них компоненты или используемые в наборе концепции не будут противоречить друг другу, а еще лучше будут взаимодополняющими.

Я понимаю, что может возникнуть большой соблазн зацепиться за словосочетание «стандартные ситуации» и заявить, что в бизнесе таковых не бывает.

Увы, подавляющее большинство ситуаций являются как раз совершенно стандартными, а неожиданными их делает не столько сложность бытия, сколько незнание руководителем этих самых стандартов. Так, например, существует теория организационного развития как в изложении американского автора и исследователя Ларри Грейнера, так и в представлении мирового бизнес-гуру Ицхака Адизеса. Обе версии прекрасно позволяют не только предвидеть те причины, по которым возникают внутренние кризисы, но и продиагностировать их симптомы на ранней стадии и заблаговременно начинать разработку необходимых организационных преобразований. Если же ключевые положения этой теории вам незнакомы, то все происходящее в определенный момент будет представлять для вас сплошную неожиданную нестандартность.

Другой пример: принято считать, что одну из главных трудностей в практическом применении управленческой теории представляют следующие факторы:

- наличие свободы воли у объектов управления, т.е. людей;

- наличие индивидуальных мотивов;

- разнообразие личностных качеств.

Действительно, все это имеется в наличии. Кое-кто может на этом основании сделать вывод о бесполезности изучения менеджмента. Но если мы все-таки захотим изучить то, что на неискушенный взгляд представляется хаосом, а соответствующих методик доста-

точно, то убедимся, что все эти различия поддаются определенной систематизации.

Вывод: то, что можно систематизировать, можно использовать, так как уровень неопределенности может быть если не сведен к минимуму, то значительно сокращен. Более того, только с помощью менеджмента можно минимизировать негативное влияние индивидуальных человеческих качеств как на результативность, так и на эффективность управления. Таким образом, большое количество переменных отнюдь не означает, что управленческие ситуации нельзя систематизировать, классифицировать и использовать, например, для того, чтобы среди множества параметров выделить те, которые являются определяющими именно для данного случая, и, наоборот, проигнорировать фоновые, которые только затуманят картину. Понимание закономерностей делает необязательным внимание ко всем без исключения деталям и позволяет принимать оптимальные управленческие решения.

Но так ли вообще страшна неопределенность? У меня складывается впечатление, что даже в физике любая определенность заканчивается после трех законов Ньютона. И не дай Бог коснуться, например, электричества.

Много ли в самом деле стоит заученное еще в школе определение: «Электрический ток — это направленное движение электронов»? Ведь электрон представляет собой что-то среднее между волной и частицей и уж никак не является тем шариком возле атомного ядра, который мы разглядывали в курсе школьной физики. И ничего, пользуемся, втыкаем вилку в розетку, не отягощая себя глубинными загадками мироздания.

А кулинария? Да просто кошмар! Огромное количество приправ и продуктов, различные технологии обработки: варение, тушение, обжарка... Каждый, кто пробовал готовить, знает: любой рецепт требует отработки, многое зависит как от характеристик используемых продуктов, так и от кухонного инвентаря. Но почему-то же подобные сложности никого не сподвигают на отрицание кулинарии вообще. А если не получаются блины, то редко кто отважится на глубокомысленную сентенцию: «Теория не работает!»

За что же к менеджменту такая предвзятость? Давайте уж относиться к нему, как минимум, так же, как к кулинарии.

Препятствие 2. Отсутствие единой понятийной системы

Несмотря на то что менеджмент как наука об управлении начал формироваться еще в XIX в., в нем до сих пор отсутствуют как единая азбука, так и терминология. Давайте возьмем 20 книг со словом «менеджмент» в заголовке. Причем отбирать будем только тех авторов, которые, судя по указанным регалиям, являются специалистами своего дела и проживают в странах, которые не пробовали строить светлое коммунистическое будущее. Нас ожидает неприятный сюрприз: все пишут вроде бы об одном, но совершенно по-разному. Может различаться все: от названий самих разделов до раскрытия их смысла и самой терминологии.

Понять, что же такое менеджмент, ему никак не удается, суть ускользает. Кроме того, изучив и даже поняв некоторые труды на эту тему, иной руководитель задается вопросом: «Ну и что теперь с этим делать?»

Существует легенда о девяти слепых мудрецах, которые пытались понять, что же такое слон, используя метод ощупывания. Выводы мудрецов зависели от того, за какую часть тела им довелось ухватить слона. Так и руководитель, обзаведясь нужной литературой, ощущает себя человеком, которому приходится читать отчеты тех самых мудрецов. Понять, что же такое менеджмент, ему никак не удается, суть ускользает. Кроме того, изучив и даже поняв некоторые труды на эту тему, иной руководитель задается вопросом: «Ну и что теперь с этим делать?»

Это относительно единой азбуки. Что же до терминологии, то попробуйте сосчитать варианты применения такого слова, как «лидерство». А порой ищущему знаний руководителю попадают-

ся на глаза книги с такими, например, залихватскими названиями, как «Конец современного менеджмента»... Неудивительно, что вся эта неразбериха отбивает охоту к изучению управленческой теории даже у тех, кто был на это настроен, и укрепляет изначальный скептицизм прочих.

Студентам в процессе обучения приходится чуть легче: с одной стороны, они пока не отягощены практикой, что позволяет загружаться теорией без особых проблем и с надеждой, часто напрасной, разобраться во всем позже. С другой стороны, большинство преподавателей склонны ограничивать множественность толкований, поэтому единственным на период обучения носителем истины становится выбранный программой гуру.

В свое время я тоже столкнулся с этой проблемой, когда только начинал разрабатывать программы для обучения руководителей. Свои растерянность и злость помню до сих пор.

Препятствие 3. Избыточная прагматичность

Руководитель пытается получить ответ на конкретный вопрос и пренебрегает тем, что ошибочно полагает отвлеченным знанием. Этим своим желанием он немного напоминает новичка, пришедшего в секцию восточных единоборств. Тому тоже хочется сразу выучить несколько убойных приемчиков и совершенно не тянет заниматься растяжками, отжиманиями и прочими скучными, как ему на тот момент кажется, упражнениями. А уж изучать при этом еще и восточную философию ему и вовсе кажется ни к чему.

Кто-то из пришедших в секцию со временем понимает, что без, допустим, ОФП (общая физическая подготовка) ему приема просто не выполнить, даже если и покажут. А кто-то уходит, увидев, что быстро освоить технику боя не так просто. Конечно, стремление получить все и сразу вполне понятно: руководитель в процессе своей практической деятельности сталкивается с проблемами, которые и хочет *поскорее* разрешить. Времени же, конечно, не хватает даже на основную деятельность, где уж тут

учиться! Вопросы опять-таки самые что ни на есть животрепещущие.

Допустим, почему подчиненные не выполняют или выполняют не должным образом часть порученных им заданий? На некоторые вопросы невозможно ответить прямо и однозначно. Это связано с тем, что *правильные* ответы на несколько порядков объемнее и должны затрагивать аспекты, которые в самом вопросе вовсе и не содержатся.

Например.

- Как сделать так, чтобы компания не испытывала проблем с оборотными средствами?
- Как обеспечить самомотивацию сотрудников компании?
- Как обеспечить эффективность инвестиций в рекламу?
- Как летает самолет?
- Как работает телевизор?

Желая получить ответ на возникший вопрос, руководитель попадает в одну из двух ловушек:

- утверждается в бесполезности теории управления для решения его практической задачи;
- находит простое и, естественно, неправильное решение, после чего либо попадает в первую ловушку, либо продолжает поиск волшебных таблеток с упорством, достойным лучшего применения.

Кроме того, многие руководители не хотят понимать, что хотя теория управления в чем-то и напоминает кулинарию, но не содержит конкретных рецептов. А если таковые где-то и встречаются, то цена им невысока. Каждая управленческая ситуация уникальна, и для ее оптимального решения необходимо учитывать те ключевые факторы, которые и определят наиболее уместную комбинацию управленческих методик. Даже если такой целеустремленный

практик и найдет где-то рекомендацию, которая худо-бедно позволит разрешить его текущую задачу, то что он будет делать дальше? Есть решение, но нет алгоритма его выработки.

Простое запоминание приема без осознания критериев выбора неизбежно приводит руководителя в тупик. Заинтересованность в улучшении управляемости есть. Но искомые методы управления изначально рассматриваются как вирусоподобные технологии. Кажется, что руководители ищут некий волшебный порошок, который можно распылить над компанией, после чего в поведении подчиненных произойдут желанные изменения. Конечно, в этом никто не признается, так как ожидания скорее подсознательны. Но если присмотреться к действиям ищущих, несложно догадаться и о характеристиках предмета поиска. В менеджменте таких *положительных способов* не существует, а вот методик с саморазворачивающимся отрицательным эффектом, вызванным нехваткой тех самых, вроде бы отвлеченных, знаний — сколько угодно.

Кроме того, многие руководители не хотят понимать, что хотя теория управления в чем-то и напоминает кулинарию, но не содержит конкретных рецептов. А если таковые где-то и встречаются, то цена им невысока.

Препятствие 4. Отсутствие синергетических принципов

Термины ***синергия*** и ***синергизм*** происходят от греческого слова ***synergos*** — вместе действующий.

Смысл заключается в том, что правильно организованное комбинированное воздействие двух или более факторов существенно превосходит эффект применения каждого отдельного компонента или их суммы. Я понимаю это как умножающий (не суммирующий) эффект.

Примеров можно привести множество: от национального напитка «ерш» и совместной переноски строительных носилок с песком до собранного автомобильного двигателя.

Напрашивается закономерный вопрос: а при чем тут менеджмент? Дело в том, что количество усвоенных знаний об управлении никак не перейдет в то качество, которое позволит управлять эффективно. С этим сталкиваются очень многие руководители: прилежно одолев несколько толстых фолиантов или даже окончив курс MBA, они обнаруживают, что намного легче не стало.

Для того чтобы появилась возможность практического использования, необходимо понимание тех общих принципов, без которых сумма знаний не работает. Пренебрегая тем, что кажется отвлеченным знанием, мы напрочь лишаем себя возможностей для развития. Руководителю необходимо накрепко запомнить: на вершине нет формул! Эту фразу молва приписывает компании *McKinsey*.

Понимать ее, видимо, следует так: в жизни вообще, и в менеджменте в частности, нет готовых решений. Любые попытки найти верный рецепт — в виде «Пяти шагов к успеху» или «Девяти ступеней к настоящему величию» — обречены на провал.

Если вы активно ищете подобные технологии, то вы еще не созрели для того, чтобы управлять. Не важно чем: подчиненными или своей жизнью. Если вы умеете управлять, то объект управления непринципиален. Если не умеете — тоже, но уже по другой причине.

Нельзя получить готовый ответ, но можно изучить принципы и методы, которые позволят вам разрабатывать решения для интересующих вас задач. Несмотря на подробное описание разнообразных секретов и формул, успех в бизнесе все так же эфемерен. Менеджмент часто сравнивают с нотами. Мне кажется, что успех доступен тем руководителям, которые будут стремиться стать не столько музыкантами, сколько композиторами. Чужие произведения можно и нужно изучать, но крайне опасно копировать.

Часто кажется, что принципы мы хорошо знаем. Они так или иначе понятны каждому мыслящему человеку или, наоборот, слишком расплывчаты и неконкретны.

Поэтому мы не отрицаем их значимости, но и не спешим в них разобраться.

Однако именно принципы необходимы для понимания и настройки той операционной системы, без которой невозможно эффективно задействовать отдельные управленческие технологии.

Как вы думаете, насколько вам будут полезны компас или даже система спутникового позиционирования, если вы не знаете географии? А ведь информация о сторонах света, а также о меридианах и параллелях вполне может показаться вам отвлеченным знанием... Изучив принципы и методики, мы получаем возможность самостоятельно получать ответ на любой вопрос, который ставит перед нами жизнь. Пытаясь найти ответ на конкретный *практический* вопрос, мы получаем лишь сомнительного качества совет, наверняка не учитывающий всей полноты ситуации.

Только теория управления может осведомить обо всех необходимых методиках, а также об их возможных и рекомендуемых сочетаниях наряду с диапазонами эффективного воздействия. Опыт осознанного применения изученных в теории методик дает сначала *мастерство*, а потом — *искусство*. В общем, ничего нового, именно так мы осваиваем любую другую профессию: сначала расширяем и структурируем набор инструментов, затем синтезируем уже свой собственный, новый и неповторимый, стиль.

В свое время, изучая технологию управления для руководителей, я попытался сформировать *систему*, основными свойствами которой являются достаточность и конгруэнтность; ее создание позволило как анализировать те или иные воззрения авторитетов, так и понять причины кажущейся противоречивости взглядов на менеджмент.

Собственно, и за книгу эту я взялся для того, чтобы постараться донести до вас свое понимание. Но мне не хотелось бы быть мессией, несущим вам истину в последней инстанции. Рассматривайте мой труд как один из возможных взглядов на великое искусство управления и думайте сами.

Препятствие 5.
Путешествие дилетантов

Как писал классик, «мы все учились понемногу, чему-нибудь и как-нибудь...». Как уже ранее отмечалось, многие не воспринимают *управление* как специальность, профессиональное владение которой требует серьезной подготовки. А ведь незнание теории управления не препятствует как занятию определенной должности, так и достижению определенных успехов.

Печальный итог: большинство руководителей не готовы грызть гранит науки. Видимо, в жизни каждого был период, когда приходилось это делать, потому что от успешности этого нелегкого процесса что-то зависело. Руководитель же, к несчастью, сам определяет режим обучения и, как правило, склонен себя щадить. Почему? Потому что опять-таки не чувствует жесткой необходимости для себя в овладении управленческой теорией. Даже те, кто на словах ратуют за непрерывное повышение управленческой квалификации, не склонны отягощать себя организацией правильного подхода к своему обучению.

Как уже ранее отмечалось, многие не воспринимают управление как специальность, профессиональное владение которой требует серьезной подготовки. А ведь незнание теории управления не препятствует как занятию определенной должности, так и достижению определенных успехов.

Как вы думаете, можно ли стать профессиональным финансистом, *читая* соответствующие учебники и периодику? А юристом или программистом? Ответ очевиден: конечно, нет. Но почему же финансисты, программисты, продавцы, технологи, специалисты в банковском деле и многие другие полагают, что профессиональным руководителем таким образом стать можно? Как вы уже поняли, ключ в слове «читая». Читая что-либо, можно только получить общее представление о предмете. Для того чтобы стать специалистом, надо не только и не

столько *читать*, сколько *изучать*: вдумываться, выстраивать *систему*, выявлять и прояснять противоречия, запоминать ключевые моменты. И, наконец, осознанно стараться применить изученное на практике, вдумчиво анализируя происходящее, внося коррекции в методики и таким образом приобретая опыт.

Под термином «знание» принято понимать тот набор информации, объем и структура которого позволяют применять его осознанно. Большинство же руководителей склонны путать реальное *знание* и *общую культуру*, при наличии которой вполне достаточно узнавать терминологию и уметь поддержать разговор. А вот для профессионального управления этого явно не хватит.

И еще три близкие проблемы.

- Не все необходимые учебники по управлению написаны понятным языком, что, конечно, не способствует их популярности среди руководителей. Многие же популистские источники написаны ярко, вызывают восхищение простотой предлагаемых решений и, к несчастью, становятся для прочитавшего единственной *Библией*, которую он цитирует и которой руководствуется в повседневной практике. В общем, оправдывается *мерфизм*: «Простая и привлекательная ложь всегда интереснее маловразумительной истины».

- Теория управления достаточно сложна из-за множества переменных, и, учитывая уже упомянутое ранее отсутствие единой азбуки, руководителю трудно самостоятельно определить необходимый и достаточный перечень источников.

- Людям вообще, и руководителям в частности, свойственно путать и смешивать такие понятия, как *интеллект, хитрость, успешность, власть, с одной стороны,* и *профессионализм, — с другой.* В отличие от знаменитого выражения «Я мыслю, значит, я существую!», фразы «Я умный, значит, я профессиональный!» или «Я успешен, следовательно, профессионален!», увы, неправомерны. Хотя именно такими подсознательными умопостроениями руководители защищают себя от трезвого взгляда на ситуацию и оправдывают свой облегченный подход к освоению теории управления.

Отмечу, что подобные мыслительные конструкции, оправдывающие *беллетристический* подход к развитию управленческой квалификации даже у тех, кто вообще не склонен к этому, формируются на уровне подсознания, при одновременном внешнем декларировании принципов, безупречных по своей корректности.

Препятствие 6. Аберрация сознания

Эта помеха возникает у руководителей, которые достигли определенного успеха либо при помощи только интеллекта, либо при наличии еще и общей управленческой культуры. Как вы знаете, *вера*, в отличие от *знания*, иррациональна. И если у руководителя в глубине души есть *вера* в то, что у него уже есть достаточный багаж управленческих знаний, то из окружающего мира он склонен выуживать те факты, которые оправдывают его точку зрения. Он склонен оправдывать свое — и корпоративное — *ненапряжение* примерами из жизни.

Звучать это может примерно так: «А у меня есть знакомый, который нигде не учился, а сейчас...» Далее следует описание впечатляющих достижений этого самого знакомого.

Или: «Мы приняли на работу одного руководителя, так он знал всю теорию, просто от зубов отскакивало, а проект завалил». Я, конечно, позволяю себе упрощать формулировки. В реальной жизни все излагается гораздо убедительней.

Анализируем высказывания. На фоне описанных персонажей наш руководитель выглядит просто героем: и *книжки* (кстати, довольно характерная формулировка, показывающая реальное отношение к предмету обсуждения) почитывает, и дела не заваливает.

В результате он приходит к ложному выводу, что напрягаться и осваивать теорию управления на более профессиональном уровне необходимости нет! При одновременном снисходительном признании полезности обучения вообще. В книге американского ученого, директора Центра организационного обучения в школе менеджмента Массачусетсского технологического университета Питера Сенге «Пятая дисциплина» приведен диалог с человеком, посетившим тренинг по управлению. Он сказал примерно следующее: «Если бы

высшую математику изобрели сегодня, то ни одна из компаний не смогла бы воспользоваться этой наукой. Мы бы посылали сотрудников на трехдневные курсы, после чего давали бы месяц на то, чтобы увидеть, работают ли все эти штуки. А когда бы выяснилось, что не работают, то мы бы начинали искать еще что-нибудь новенькое».

В математике, для того чтобы решить какое-нибудь уравнение, необходимо знать:

- правила;
- какие правила и когда уместно использовать;
- в какой последовательности (сочетании) следует их использовать.

К сожалению, для некоторых остается еще раз повторить: стабильного успеха — не путать с удачей — нам не видать до тех пор, пока мы не начнем относиться к управлению как к профессии!

«Каждый пишет, как он слышит, каждый слышит, как он дышит!»

Итак, мы с вами убедились, что путь освоения управленческой теории весьма тернист, решаются идти по нему немногие, а необходимые для профессионального освоения упорство и прилежание так и вообще проявляют единицы. Чем же пробавляется (извините, если кого этим словом обидел) подавляющее большинство действующих руководителей?

Под рукой у наших руководителей всегда есть три надежных, казалось бы, ресурса, при помощи которых они и пытаются разобраться с разнообразными управленческими коллизиями.

Ресурс 1. Опыт

Опыт, который, как известно, «сын ошибок трудных», складывается по мере того, как человек занимается какой-то деятельностью.

Опыт может быть как положительный, так и отрицательный. К сожалению, любой опыт носит, что называется, диалектический характер. *Положительный опыт* стимулирует запоминание и повторение тех действий, которые привели к желаемому результату. Человек приобретает так ценимую, но несколько переоцениваемую *деловую хватку* — умение эффективно решать *знакомые* задачи.

Но этот же положительный опыт, не подкрепленный системными знаниями, подталкивает руководителя к тому, чтобы не замечать или игнорировать то, что выходит за пределы знакомого круга. Что естественно, так как любой запрограммирован на достижение успеха в первую очередь привычным и, следовательно, наименее затратным способом. К чему же тогда отягощать себя лишними сущностями?

Знаменитый метод проб и ошибок, не подкрепленный профессиональной управленческой аналитикой, невозможной без должного объема теоретических знаний, на маломальски структурированных рынках обходится слишком дорого.

И руководитель рискует стать твердым консерватором, который реагирует только на сильные сигналы, да и то исключительно перебором, как ему кажется, проверенных и безопасных методов. Да, эти методы безопасны, так как хорошо знакомы, но одновременно и опасны, так как любую ситуацию он будет подгонять под инструменты, которыми умеет пользоваться в полном соответствии с поговоркой: «Если вы хорошо владеете только молотком, то все ситуации будете стремиться представить себе в виде гвоздей».

Я отнюдь не призываю вас к избыточному усложнению простых вещей, но велик соблазн подгонки решений под ответ. Отрицательный опыт помогает, с одной стороны, не наступать каждый раз на одни и те же грабли, что, безусловно, можно оценить как положительный ресурс. Но, с другой стороны, *отрицательный опыт* зачастую приводит руководителей к абсолютно неверным

выводам. В одном из рассказов Марка Твена описан случай с кошкой, которая обожглась, запрыгнув на горячую плиту. Через некоторое время люди заметили, что кошка вообще обходит плиту стороной, даже когда плита холодная. Получивший негативный опыт руководитель начинает нарушать принципы элементарной логики, оправдывая свои действия словами: «Мы уже пробовали эту методику, но ничего не вышло, поэтому от этой идеи мы отказались».

Конечно, отрицательный результат не хочется объявлять результатом, но напрашиваются два вывода. Возможно, методика действительно непригодна для данного случая. Тогда хорошо бы понять почему, а также — какие ошибки были допущены при выборе. Но, может быть, методика применялась неправильно или без должной комбинации с другими средствами воздействия? Есть такая хорошая рекомендация: делать правильные вещи правильно. А часто ли проводится анализ причин отрицательного результата? Обычно огорченный руководитель ограничивается констатацией неприятного факта, после чего либо спешит испробовать новую идею, либо со спокойной совестью объявляет вопрос нерешаемым на данном историческом отрезке времени.

А что, тоже неплохо: мы решали, у нас не получилось, следовательно — решить нельзя. И что нам логика? Пусть себе страдает, душевное спокойствие и положительный настрой дороже. Кроме того, в практике управления сплошь и рядом последствия наших решений проявляются не сразу, да еще и за пределами прямого восприятия. К сожалению, нам часто недоступно четкое понимание последствий множества самых важных решений. Результаты управленческих воздействий, как положительные, так и отрицательные, могут проявиться через дни, недели и месяцы. И не факт, что сразу во всей своей красе. И как тут сможет помочь опыт, если мы не понимаем самой *концепции*?

Означают ли сии сентенции, что на опыт нельзя полагаться или что всякий опыт вреден? Нет, конечно! Просто опыт руководителя в обязательном порядке должен быть дополнен *структурированными знаниями* из области теории управления. Именно этот для многих, к большому сожалению, сомнительный ресурс и по-

зволяет существенно усилить ценность любого опыта, подвергнув его анализу.

На основании чего представляется возможным:

- сделать правильные выводы относительно причин следствий происшедшего;
- оценить уровень и содержание предстоящих задач;
- подвергнуть аудиту свои и корпоративные инструменты с точки зрения пригодности в будущей работе;
- оставить полезные методики;
- отказаться от уже очевидно непригодных методов;
- наметить пути к поиску или освоению того, что необходимо в перспективе.

Знаменитый метод проб и ошибок, не подкрепленный профессиональной управленческой аналитикой, невозможной без должного объема теоретических знаний, на мало-мальски структурированных рынках обходится слишком дорого. Не менее, а то и более высокую цену приходится платить и в кризисных ситуациях, когда резко и вдобавок для многих непредсказуемо меняются базовые законы взаимодействия всех окружающих компанию *рыночных составляющих.*

Ресурс 2.
Здравый смысл

Здравый смысл — одно из самых мощных орудий, вооружившись которым человек всегда противостоял враждебному мирозданию. И до сих пор противостоит, игнорируя давно назревшую необходимость дополнить этот древний инструмент набором других, чуть посовременней.

Ведь в чем заключается ограничение этого надежнейшего, казалось бы, ресурса? Здравый смысл, который человек вообще,

а руководитель в частности, применяет для осмысления и решения возникающих проблем, всегда опирается на уже известные знания, методы и пресловутый опыт. Но тут легко может возникнуть ситуация, которую Эйнштейн сформулировал так: «Современный человек не может решить возникшие перед ним проблемы, если останется на уровне их возникновения».

Мне представляется, что зона профессионализма и начинается там, где ресурс здравого смысла заканчивается. Для того чтобы понять, почему планета Земля является круглой, хотя и кажется плоской, одного здравого смысла явно недостаточно, понадобятся еще и знания, а также — умение представить невидимое глазу.

Иными словами, для решения проблем необходимо подниматься на более высокий методологический уровень. Как правило, руководствуясь исключительно здравым смыслом, человек не может выйти за пределы того, что лежит на расстоянии вытянутой руки, и того, что видят его глаза.

Человек может копировать видимые ему движения музыканта или художника, но нет нужды комментировать вероятные результаты. Весь секрет как раз в том, чего не видно и что лежит за пределами здравого смысла. Мне представляется, что *зона профессионализма* и начинается там, где ресурс *здравого смысла* заканчивается. Для того чтобы понять, почему планета Земля является круглой, хотя и кажется плоской, одного здравого смысла явно недостаточно, понадобятся еще и знания, а также — умение представить невидимое глазу.

А роль здравого смысла во всем этом — осмыслив и впитав новую информацию, сформировать новую и непротиворечивую картину. Орудия стреляют под углом к горизонту, а самолет летает не потому, что машет крыльями, хотя здравый смысл подсказывает иные решения. А если мы знаем только то, что прямая линия — кратчайшее расстояние между двумя точками, то стрелять надо

было бы по прямой. Список таких несоответствий можно продолжать до бесконечности.

Если руководитель опирается исключительно на свой здравый смысл, только на известные ему факты и закономерности, то его видение ситуации и, соответственно, методик для ее разрешения всегда будет отличаться излишней упрощенностью.

Хотелось бы особо выделить такое значение здравого смысла, как *хитроумие*, или *житейскую пронырливость*. Под этим словом мы будем понимать такое свойство ума человека, как представление себя в качестве самого хитрого, способного всех обмануть. Говорят, что хитрость — ум дурака. Безусловно, не всегда следует идти прямой дорогой, любому человеку необходимо уметь обманывать. Но не менее важно уметь и *не обманывать*, действовать открыто. И, конечно, всегда в цене тот, кто умеет точно определять, когда, где и какое из своих умений следует применять. *Хитроумный* же не умеет *не обманывать*. Оборотной стороной этого зачастую становится уверенность в том, что такие качества, как скрытность, изворотливость, готовность нарушать напрямую или исподволь свои обязательства и т.д., защищают хитреца от действия фундаментальных законов. Такие люди не столько думают о том, что происходит, сколько о том, не обманывают ли их. Иногда такое свойство характера бывает полезно, но чаще — приводит к симптому «премудрого пескаря».

Мне приходилось много раз быть свидетелем того, как подобные персонажи обманывали сами себя, не доверяя, образно говоря, термометру — набору показателей, которые неопровержимо свидетельствовали о наличии серьезных управленческих проблем. Необходимые решения откладывались или выполнялись частично, в зависимости от степени доверия руководителя, а не так, как было бы правильно. Итоги, конечно, были самыми плачевными. Невозможно убедить того, кто не готов думать, что ситуация выходит за рамки привычного для них «пейзажа». Тому, кто считает себя очень хитрым, трудно стать умным. Как и тому, кто уверен, что очень умен, трудно стать мудрым.

Хитрость, ум и мудрость, как доминирующие подходы, предполагают совершенно разные уровни мышления.

Ресурс 3. Интуиция

У многих руководителей присутствует вера в то, что где-то внутри спрятан необходимый набор сакральных, неосознанных знаний. И если что, ими можно воспользоваться ко всеобщему благу. Интуиция, безусловно, страшная сила.

Но есть только одна категория людей, которые могут пользоваться интуицией совершенно свободно и получать желаемый результат. Речь идет о... гениях. Действительно, есть люди, у которых подсознание (будем понимать его как набор безусловных и условных рефлексов, которые счастливый владелец использует неосознанно) идеально «заточено» под какой-либо вид деятельности. Что позволяет им получать отличные результаты интуитивно.

Бывают гениальные продавцы, коммерсанты, руководители и финансисты, а также — представители многих иных профессий. Эти люди достигают очень больших успехов, ничему, казалось бы, специально не обучаясь. На самом деле и обучение зачастую проходит автоматически: происходящие события трансформируются в новые и правильные поведенческие шаблоны безо всякого участия «логического блока». Устаревшие шаблоны стираются также автоматически.

Смотришь на такого — и просто завидуешь. Безо всяких, казалось бы, усилий — «сыт, пьян и нос в табаке». Безусловно, на массовую привлекательность такого сценария оказывает свое влияние и национальная любовь к халяве. Кстати, под словом «национальная» я имею в виду всю территорию бывшего Советского Союза. Свою лепту в это непочтенное дело вносит и та разновидность популярной бизнес-литературы, которая описывает «путь великих». Понятно, что пишут в большинстве случаев именно о гениях. Безо всяких кавычек и сарказма. Личности яркие — достижения весомые.

Уверены ли вы, что красиво и тезисно описанный путь вам доступен? Ваш ли он или просто выглядит привлекательно и позволяет вам надеяться на получение желанного приза, не напрягаясь должным образом сегодня? А насколько вы уверены в правдивости того, что следовало бы назвать *brand legend?* Увы, не всегда великие мечты рождают великие свершения. Вы уверены, что рождены идти «путем гения»?

А теперь еще два соображения.

- Годам к 25 руководителю уже неплохо бы понимать, гений ли он, и если «да» — в какой именно области. Потому что именно туда и необходимо направить свои усилия, не заморачиваясь такой скучной материей, как менеджмент. Конечно, безумно согревает душу сентенция о том, что в каждом человеке дремлет нераскрытый гений. И не только согревает, но и удерживает от системного саморазвития — действительно, чего напрягаться? В процессе коучинга на подобные темы мне приходилось беседовать многократно, на определенном этапе эта светлая идея проскакивает у подавляющего большинства. И, разворачивая подопечного «лицом к зеркалу», чувствуешь себя «палачом». В общем, верить в свою нераскрытую гениальность, конечно, можно, а вот сильно рассчитывать на нее не стоит.

- У любого гения в процессе развития ситуации неизбежно возникнет два как минимум ограничения. Одно из них связано с тем «потолком», в который он неизбежно упрется, если на определенном этапе не призовет себе на помощь методику. Много ли вы знаете великих музыкантов, которые бы не владели нотной грамотой и не упражнялись бы до седьмого пота? Возможно, в начале своего пути они и подбирали на слух действительно дивные мелодии, но для взятия вершин только врожденного таланта было явно недостаточно. А сколько олимпийских чемпионов обошлось без тренерской команды и напряженных тренировок? Те, кто рассчитывал только на талант и не понимал необходимости правильных методик тренировок и напряженного труда, быстро сходили с арены. Второе ограничение связано с масштабированием бизнеса. Интересно, а как вы сможете передать свою гениальность подчиненным? К сожалению, талант — не насморк, воздушно-капельным путем не передается. Рано или поздно любому «Е... гению» — извините, но именно так называется популярная книга об одном очень харизматичном бизнесмене — приходится привлекать в компанию обычных людей. А чтобы управлять ими, придется обзавестись и знанием

менеджмента. Не обязательно на уровне, который позволяет его использовать. Гению, как правило, самому пользоваться менеджментом некомфортно. Но уж освоить на уровне «знать, чтобы руководить» придется, иначе попадете в полную зависимость от своих сотрудников, и это еще не самое страшное.

Еще одним ограничением для повсеместного применения интуиции как единственного инструмента является малая емкость человеческой оперативной памяти. Дело в том, что работа с интуицией обычно не предполагает фиксирования и структурирования условий задачи, а также факторов, ограничивающих решение. Всеми данными оперирует мозг. К чему же приводит уже упомянутая выше малая мощность оперативной памяти? Попутно замечу, что это досадное качество не мои домыслы, а факт.

Так вот, мозг, испытывая затруднения с обработкой массива данных, интуитивно же стремится упростить задачу до уровня, обеспечивающего снижение умственной нагрузки. Стремление, конечно, благое, если бы не одно как минимум «но». Допустим, в реальной управленческой задаче есть 12 условий/данных/ограничений — в большинстве их, кстати, больше. Критический же предел для мозга примерно +7/-2, а оптимальное количество — 3.

И вот мозг задачу упрощает, уменьшая количество данных. Теперь задачу решить намного легче, но это уже не та задача, которая стояла изначально! Кроме того, при упрощении отбрасывается не то, что несущественно, а, наоборот, то, что представляет наибольшую сложность в эмоциональном, профессиональном, этическом, информационном или любом другом плане.

Поэтому из трех возможных путей постижения сущности явлений *интуитивный* способ является самым начальным. Целостное представление об объекте, в общем, присутствует, но не осознается во всей необходимой полноте. Далее следует метод аналитический, который предполагает расчленение крупной задачи на более мелкие. Для этого необходимы осознанное осмысление и целенаправленная структуризация какой-либо информации. К недостаткам этого метода принято относить возможную потерю связей между частями целого и невозможность осознать всю ситуацию, если ее приходится воссоздавать по частям, «снизу».

Вершиной же мастерства принято считать мышление концептуальное, или системное. Этот метод познания объединяет в себе достоинства как интуиции, так и аналитики. На первое место выдвигается совокупность тех свойств целого, которые не проявляются у отдельных его частей. В этом случае целостное представление об объекте не только присутствует, но и осознается. Системного уровня мышления позволяет достичь только знание теории.

Так что веру в радикальную полезность и всеохватность своей интуиции целесообразно:

- подвергать разумной ревизии;
- дополнять изучением базового набора управленческих методик;
- развивать инструментарий с разумным упреждением острой необходимости.

Итак, «что мы имеем с гуся?»

Все три вышеперечисленных ресурса активно используются в качестве «эрзаца» малоуважаемой среди руководителей-практиков теории управления. Может быть, поэтому Россия, да и другие сопредельные страны, по выработке на одного работающего находится на довольно постыдном месте в мировом рейтинге? Эти методы имеют достаточно понятный набор изъянов, если используются приоритетно и без твердых знаний в области теории управления.

Мне кажется, что у человека есть всего три пути.

Путь гения: человек достигает результатов при помощи исключительно своего врожденного таланта и жизненного опыта, причем сплав этого таков, что позволяет всегда попадать если не в самый центр мишени, то уж в «девятку» непременно. Отличает гения то, что он сам не может выделить закономерностей своего успеха, а использует выражения типа: «Это сразу видно», «Мы все это чувствуем» и т.п. В случае, если его действия не приносят успеха, гений находит решения интуитивно. Этот путь доступен единицам, хотя идти по нему, питаясь ложными надеждами, пытаются многие. До-

ступность пути определяется уникальным сочетанием личностных качеств самого человека.

Путь профессионала: человек достигает результата посредством изучения и осмысления закономерностей. Профессионал всегда осознает, что и зачем он делает, и может объяснить свои поступки. В случае, если его навыков недостаточно, профессионал может определить область дефицита, после чего отыскать рациональный и уместный путь к его устранению. Этот путь доступен многим, но идут по нему единицы. Доступность пути определяется исключительно желанием самого человека.

Можно ли считать, что тонущая в тазике с водой стальная гайка противоречит тому, что корабль, изготовленный из металла, может держаться на воде? Да, если вы доверяете исключительно тому, что видите и знаете, а знания ваши ограничиваются тазиком и практической сметкой.

Путь халявщика: человек не достигает желаемых результатов, так как идти «путем профессионала» не хочет, а «путем гения» не может, ибо не дано. Успех на этом пути возможен, но он почти полностью зависит от благоприятных внешних обстоятельств. Этот путь выбирает большинство, хотя и не понимает как своего выбора, так и его обязательных последствий.

О практической пользе управленческой теории

Альберт Эйнштейн говорил, что нет ничего более практичного, чем *хорошая* теория. Под *хорошей* же мы договорились понимать ту, которая достаточна и непротиворечива. Бóльшая часть кажущихся противоречий *между теорией* и *практикой* вызвана как раз недостаточностью знаний, а меньшая часть — теми самыми исключениями, которые только подтверждают общие принципы.

Можно ли считать, что тонущая в тазике с водой стальная гайка противоречит тому, что корабль, изготовленный из металла, может держаться на воде? Да, если вы доверяете исключительно тому, что видите и знаете, а знания ваши ограничиваются тазиком и практической сметкой. Для того чтобы это якобы противоречие устранить, надо не спешить отвергать теорию. Лучше постараться расширить область своих знаний. Именно к этому должны подталкивать противоречия тех, кто хочет быть профессионалом. И не надо искать теорию под каждое исключение.

Главной задачей руководителя было, есть и будет обеспечение эффективной эксплуатации активов вообще и подчиненных — в частности.

Чего не может дать руководителю теория управления

Теория управления, менеджмент никогда не предоставят готовых решений для ваших управленческих задач. Мы уже говорили, что диктуемое ложным прагматизмом/недостатком времени или еще чем-то желание сразу получить ответ проистекает либо от незрелости, либо от непонимания того, чем вы заняты. Если же вдруг такое решение найдется, то лучше на его основе постараться постичь тот принцип, на котором это решение основано. Кроме того, теория не даст вам простых решений сложных вопросов. Не забывайте про закон Эшби и не ищите в темной комнате отсутствующую там черную кошку.

О простоте и сложности

Украинский философ Григорий Сковорода писал: «Все сложное — неправда». Жизнь вроде бы подтверждает истинность этой мысли: зачастую истина прячется от нас за огромным количеством фактов и деталей. К упрощению призывает и знаменитый Дэвид Окхэм, призывая отсекать любые сущности сверх необходимых.

Но простота простоте рознь. Наверное, обратное утверждение, что все простое — правда, тоже мало нам поможет.

Попытка преодолеть барьеры сложности за счет только лишь упрощения обесценивает получаемые результаты и лишает их полезности. Такие решения дают лишь иллюзию и опасны скорым возвращением и умножением тех проблем, которые казались уже решенными. Как удержать должный баланс между этими требованиями? Ответ на этот вопрос дает именно знание теории. Принципы и концепции являются той самой обратной, невидимой обычному взгляду и... простой для людей профессиональных стороной любой сложности. Допустим, вам известно, что $2 \times 2 = 4$. Но если вы в ладах с математикой, то этот же результат вы можете получить множеством способов, например: $1000 : 250 = 4$. Теория и те ключевые принципы, на которых она базируется, многократно расширяют число возможностей достижения результата. Следовательно, у вас всегда есть возможность выбрать именно тот способ, который наиболее оптимален для ваших условий.

Что может дать руководителю теория управления

Представьте себе цветущее дерево. Почва — фундаментальные науки: логика, математика, физика, биология и т.п. Корни — науки концептуальные. Ствол — ключевые принципы, на которых строится теория управления. Отходящие от ствола ветви — основанные на принципах технологии и методики. Тоненькие веточки — решения конкретных управленческих ситуаций. Ну а плоды — это результаты. Как их получить без всего остального? А как использовать методики, если неизвестны те принципы, на которые они опираются?

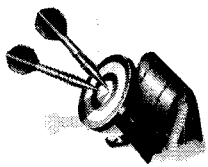
Кроме того, теория позволит вам предвидеть развитие событий и реагировать на слабые сигналы. Результат — оптимальные и своевременные, без мук и героизма, воздействия на ситуацию. Теория же дает возможность отличать причины от следствий, направлять свои усилия в правильное русло и не пытаться старательно бороться с плесенью при наличии сырости.

Знающий только лишь верное решение — вечный заложник ситуации, в то время как знающий принципы может эти ситуации формировать, управляя реальностью. Некогда люди плавали в своих лодках исключительно вдоль берега, опасаясь удаляться от него. Они верили только в то, что было доступно их глазам. Развитие географии, появление карт и навигационных приборов позволило им выйти в безбрежный океан и плыть, не видя берегов, но точно зная конечную точку маршрута.

Чем отличается виртуозная импровизация от какофонии? Правильно — импровизация исполняется мастером, который знает принципы и правила настолько хорошо, что может себе позволить от них отступить. Причем — расчетливо, с пониманием, что и насколько можно нарушить. Шедевр абстрактной живописи от мазни отличается примерно тем же.

Я ни в коем случае не хочу противопоставлять опыт, здравый смысл и интуицию теории управления. Наоборот, истинная сила — в правильной интеграции. Овладейте искусством управления — и тогда вам не будет равных. И еще раз: если не будете *профессионально* управлять вы, то подчиненные и обстоятельства будут управлять вами.

Я недавно вычитал одну интересную арабскую пословицу: «Не каждый, сидящий на коне, — всадник».



Рекомендации по развитию управленческой квалификации

1. Попробуйте определить свое отношение к управленческой теории.
2. К какому типу вы можете себя отнести с большим на то основанием?
3. Известны ли вам случаи успешных действий, которые производились безо всякой теории управления?
4. Попробуйте проанализировать причины успеха.

5. Проанализируйте свои способы изучения управленческой теории.
6. Труды каких авторов вы читали? Какие лекции слушали? Что вам понравилось, а что нет? Почему? Выпишите причины удовлетворенности и неудовлетворенности.
7. Можете ли вы сформулировать ключевые принципы менеджмента? Если нет — каких элементов не хватает, чтобы система отвечала двум сформулированным в этой главе принципам?
8. Чувствуете ли вы противоречия между известными вам теоретическими положениями и вашей управленческой практикой — собственной или наблюдаемой со стороны?
9. Выпишите их отдельно и просматривайте после прочтения каждой из последующих глав этой книги. Возможно, что вначале ваш список будет расти и, может быть, по мере продвижения к концу книги станет уменьшаться.



Основные тезисы главы 3

- Развитие рынка вызывает необратимое усложнение «поля игры» и ставит руководителей в ситуацию «развивайся или убирайся».
- Несмотря на более чем 100-летнюю историю менеджмента, среди руководителей постсоветского пространства считается хорошим тоном признать либо сам факт существования управленческой теории, либо целесообразность ее практического применения.
- К сожалению, существует целый ряд как объективных, так и субъективных препятствий к изучению теории управления.
- На постсоветском пространстве такие ресурсы, как опыт, здравый смысл и интуиция, принято использовать в качестве основных, а не дополняющих теорию управления. Последствия: низкая эффективность использования всех видов корпоративных активов, низкая отдача от затрат на персонал, высокая персоналозависимость.

- У человека есть три пути: стать гением, профессионалом или халявщиком. Выбирайте тот или иной путь сознательно, иначе вы будете недовольны качеством своей жизни.

- На вершине нет формул. Теория не может ни обеспечить вас готовыми рецептами, ни снабдить простыми решениями для сложных управленческих задач.

- Теория может обеспечить вас пониманием тех ключевых принципов, которые позволят выработать оптимальные решения для любых управленческих ситуаций.

Глава 4

О характере успешного руководителя: существуют ли «идеальные лидеры»?

Между тем, что мы достигли,
и тем, чего бы хотели достичь,
есть одно препятствие: наш характер.
Увы, как часто он противостоит
нашим же способностям!
Франсуа де Ларошфуко

На семинарах меня довольно часто спрашивают: «А кто вообще может стать успешным руководителем?» Этим вопросом бывают озабочены представители самых разных иерархических уровней: и те, кто еще только делает свои первые шаги в управлении, и руководители/владельцы успешных компаний. Как правило, такой или аналогичный по смыслу непрямой вопрос задается, чтобы разрешить некие сомнения: «А ту ли я дорогу выбрал?»

Любопытно, что поводом для этого может послужить не только здоровая самокритичность или постоянно сопутствующие эмоциональные проблемы, но и — не удивляйтесь — внимательное изучение бизнес-литературы.

О сомнительных истинах бизнес-литературы

У меня складывается впечатление, что многие книги, даже из категории хороших, оказывают своим читателям далеко не лучшую

7-1076

услугу. Я имею в виду те источники, в которых описываются качества настоящего руководителя. По мнению авторитетных авторов, это *умный, знающий, целеустремленный, внимательный, ответственный, методичный, быстрый, организованный, рациональный, рассудительный, харизматичный, чуткий, решительный, выдержанный, готовый к разумному риску руководитель, он «может собрать, сплотить, вдохновить и повести за собой команду единомышленников», «свой успех оценивает по достижениям подчиненных», «готов брать на себя ответственность», «не боится конкуренции со стороны сильных личностей», «внимательно прислушивается к мнению подчиненных», «умеет открыто признавать свои ошибки», «генерирует и своевременно обновляет вдохновляющие цели», «наполняет смыслом работу подчиненных», «не пасует перед трудностями», «достойно встречает неприятности», «всегда работоспособен».*

Естественно, что огромный разрыв реалий современной жизни с идеальным образцом руководителя, упорно продвигаемым на страницах многих изданий по менеджменту, не вызывает у нормального человека ни малейшего желания предпринимать хоть какие-то попытки к нему приблизиться.

Требования, которые предъявляются к руководителям, напоминают известную из армейских баек команду прапорщика рядовому: «Стой там, иди сюда! Быстро!» Получается, что руководитель должен одновременно обладать и глобальным, и локальным видением, и сотрудничать, и соревноваться, и непрерывно меняться, и обеспечивать порядок, и заботиться о комплектации команды самыми лучшими/талантливыми, и не забывать об их удовлетворенности условиями работы, и вкладывать средства в их постоянное развитие, и при этом укладываться в бюджет, не забывая о достойных размерах прибыли.

К сожалению, маловероятно, чтобы в нашем несовершенном мире нашелся человек, хотя бы приблизительно соответствую-

щий этому «светлому образу». Естественно, что огромный разрыв реалий современной жизни с идеальным образцом руководителя, упорно продвигаемым на страницах многих изданий по менеджменту, не вызывает у нормального человека ни малейшего желания предпринимать хоть какие-то попытки к нему приблизиться.

Неудивительно, что одни руководители просто не обращают внимания на подобные живописания и, к сожалению, распространяют свой скепсис вообще на всю *теорию управления*.

Согласитесь, в возникновении подобных обобщений есть некая логика. Раз в книге по бизнесу материал, который представляется доступным, содержит явные противоречия, то в более сложных темах и вовсе пропадает желание разбираться. Некоторые же руководители, применив к себе характеристики образцового начальника, понимают, что они далеки от идеала, и начинают сомневаться как в правомерности своих нынешних достижений, так и в вероятности успешного будущего, а в итоге зарабатывают устойчивый синдром «голого короля».

И еще одно наблюдение. О роли личности в истории сказано очень многое. Но мне кажется, что оценка тех или иных качеств этой самой личности существенно зависит от настроения аудитории на текущий момент или от очевидных результатов. Так, на старте при аттестации будущей кандидатуры, когда все полны надежд или когда вновь назначенный CEO приводит компанию к быстрому успеху, такие его качества, как *жесткость*, *решительность* и *готовность к риску*, подаются как позитивные и достойные всяческого подражания.

Мелкие же шероховатости если не замалчиваются, то подаются как резервы роста или же как обстоятельства, благотворным влиянием новоявленного руководителя пока не охваченные. Если же компания радикальных успехов не продемонстрировала, то те же самые черты характера уже подаются как очевидные причины краха: мол, и решения были слишком рискованные, и зря была дана отставка членам старой команды, да и людей новоиспеченный лидер оттолкнул своей жесткостью.

А уж если принято решение о замене игрока на поле, то часто оказывается, что все результаты, ранее отмеченные как положительные,

были достигнуты совсем не благодаря, а, наоборот, вопреки деятельности опального руководителя, и совсем даже другими людьми.

О возможных подходах к типизации личности

Несмотря на все вышеизложенное, нет никаких сомнений в том, что личностные качества руководителя, безусловно, влияют как на формирование его собственных управленческих навыков, так и на результативность управления структурой. Давайте попробуем как-то систематизировать такую непростую тему, как человеческий характер. С одной стороны, мы хотели бы сформулировать четкие критерии, с другой — мы не ставим перед собой задачу получить ученую степень по психологии. В общем, попытаемся найти такие ориентиры, которые не были бы слишком сложными, но и не граничили бы с дилетантством.

Успешен тот, кто удовлетворен своей жизнью: вектором и динамикой движения, соотношением эмоционально-физических затрат и получаемой от работы отдачи, своими возможностями в отношении себя самого и своих близких.

Для этого вначале сделаем краткий обзор тех типов характеров, которые, как показывает моя практика коучинга, позволяют найти им практическое применение. Это, конечно, не значит, что иные подходы бесполезны: не все ли равно, какого цвета кошка, если она исправно ловит мышей? Но я не ставлю своей целью дать обзор всех типов вообще, а хочу вам рассказать о том, что сам применяю и в полезности чего убедился лично.

После того как мы рассмотрим различные подходы к определению типов характеров, можно будет перейти к практическим выводам. Я расположил методики в порядке увеличения числа

критериев оценки характера, необходимого успешному руководителю.

Давайте определимся с тем, что мы будем понимать под определением «успешный». Я предлагаю рассматривать только такой показатель, как «удовлетворенность качеством жизни». Успешен тот, кто удовлетворен своей жизнью: вектором и динамикой движения, соотношением эмоционально-физических затрат и получаемой от работы отдачи, своими возможностями в отношении себя самого и своих близких.

«Лидер» versus «управляющий»

Во многих источниках встречается разделение, а то и противопоставление этих терминов. Причем если *лидер* всегда *лидер*, то понятие *управляющий* может обозначаться и словом *менеджер*.

Честно говоря, такая терминология представляется несколько запутанной.

Слово «лидер», на мой взгляд, является чрезвычайно емким и предполагает слишком большую множественность толкований. В описание понятия «лидерство» часто вкраплен элемент мистики и некой сакральности, обычно при этом используются такие слова, как *вдохновение, прозрение, предвидение* и *устремленность*. Если же обратиться к противоположной стороне уравнения, то, мне кажется, слова *менеджер* и *управляющий* более близки к названию должности, чем к описанию характера человека.

Давайте вначале попробуем представить общепринятые описания качеств того и другого персонажа.

Лидер

- Склонен к инновациям и развитию ситуации.
- Видит перспективы намного раньше других людей.
- Генерирует новые идеи.

- Привлекает и объединяет необходимые ресурсы.
- Показывает подчиненным привлекательные цели.
- Вдохновляет людей на совместные действия.
- Быстро решает возникающие проблемы.
- Более полагается на вдохновение и быструю реакцию.
- Проявляет склонность к единоличным решениям.
- Способен к синтезу и обобщению неочевидных факторов.
- Открыт и прямолинеен.
- Убеждает с помощью эмоциональных аргументов.
- Склонен к нонконформизму.
- Энергичен и гибок.

Управляющий

- Склонен к стабильности и оптимизации ситуации.
- Четко планирует все действия, необходимые для достижения результата.
- Анализирует возможные риски и рассчитывает необходимые ресурсы.
- Расставляет приоритеты и последовательность выполнения работ.
- Объясняет подчиненным, что и как следует делать.
- Обеспечивает контроль предварительно намеченных действий.
- Проявляет склонность к коллективным решениям.

- Более полагается на расчеты, планирование и хорошую организацию.
- Способен к анализу и систематизации фактов.
- Дипломатичен.
- Убеждает с помощью логических аргументов.
- Склонен к конформизму.
- Упорен и последователен.

Прежде чем решать, «кем быть», давайте разберемся с названиями. Мне представляется более уместным использовать такие термины, как *инноватор* и *организатор*. Каждый человек является в большей степени либо *инноватором*, либо *организатором*. За активизацию того или иного из вышеперечисленных «пакетов» отвечают различные полушария мозга. Говоря проще, у *инноватора* более активно правое полушарие, у *организатора*, соответственно, левое.

Разница неизбежно сказывается на стиле управления подчиненными, а также на том, что у руководителя будет преобладать в повседневной деятельности, а какие вопросы как бы случайно не будут решаться. Склонности эти врожденные, их выбрать, увы, нельзя. Бывают ли идеальные руководители, у которых от природы все развито гармонично? Теоретически, конечно. На практике же шансов столкнуться с таким чудом у вас немного, и я бы на это сильно не рассчитывал. К сожалению, в бизнес-сообществе успели сформироваться вполне определенные стереотипы. Если обратить внимание на акценты описаний двух рассматриваемых категорий, то очевидно, что быть *лидером/инноватором* очень здорово, а вот быть *управляющим/организатором* — нормально, но ничего особенного эта роль явно не сулит.

Я знаком с великолепными *организаторами*, которые себя таковыми не считали, более того, полагали себя немного ущербными: дескать, не досталось «искры Божьей»... Но, если вы и узнали в себе

организатора, не спешите посыпать голову пеплом. Многие (без иронии и кавычек) гуру в этом вопросе противоречат друг другу.

Одни утверждают, что способности к инновации — важнейшая предпосылка стабильного успеха на турбулентном рынке и только незаурядное воображение способно придать бизнесу необходимый импульс. В качестве доказательства приводится множество примеров того, как страдали компании, которые погрязли в бюрократизме и не смогли своевременно заметить новых тенденций рынка. Другие с точностью до наоборот убеждают нас, что при том огромном количестве новых возможностей, которые дает нам современная бизнес-среда, намного важнее уметь тщательно проанализировать все варианты и сфокусировать свои усилия на наиболее перспективных направлениях. В подтверждение уже этой идеи описываются не менее трагические случаи, когда успешные компании переоценили свои возможности, запустили слишком много новых проектов и не смогли их толком завершить из-за неорганизованности и нехватки ресурсов.

Подобная двойственность, с одной стороны, дает возможность каждому руководителю, *инноватор* он или *организатор*, найти убедительнейшие и авторитетнейшие подтверждения правильности именно своих предпочтений в подходах к управлению. Это, конечно, приносит временное душевное успокоение, но не приводит к действительно правильным выводам. С другой же стороны, подобные противоречия никак не способствуют укреплению доверия сообщества к управленческой теории.

Позволю себе включиться в заочную дискуссию «великих умов». На мой взгляд, довольно бессмысленно вести диалог в категориях «лучше—хуже». То, какой тип руководителя более всего оптимален для структуры, зависит от множества факторов, в первую очередь — от сегмента бизнеса, а также от темпов и радикальности происходящих в нем изменений. Не менее важен и текущий этап организационного развития компании. Кроме того, есть еще и тот набор *ключевых факторов успеха*, который определяет успешность компании в данной точке пространства. Для их полноценной реализации компании необходим соответствующий стиль управления.

Инноватору рано или поздно станут необходимы *организаторские* ресурсы, или компанию по мере роста бизнеса захлестнет неизбежный хаос. *Организатору*, наоборот, когда-нибудь понадобится *инноваторская* функция, иначе вполне вероятно отставание от темпов развития рынка, да и с долгосрочной мотивацией персонала могут возникнуть определенные сложности. Может сложиться впечатление, что для успешной деятельности структуры целесообразно периодическое чередование *инноватора* и *организатора*. Поспешу вас разочаровать: это далеко не самый оптимальный вариант, и такой подход таит в себе множество как вполне очевидных, так и скрытых проблем.

Впрочем, этим чревато подавляющее большинство простых на первый взгляд управленческих решений. Тем не менее опора исключительно на свои любимые предпочтения неизбежно загонит руководителя в угол. Вопрос не в том, случится ли это, а в сроках управленческого кризиса. Конечно, можно рассудить, что, мол, на мой век хватит. Но рынок действительно быстро меняется... О том, как и/или где руководителю обрести те навыки, которые ему не только не свойственны, но и прямо противоположны, мы обсудим в конце этой главы.

Волшебный код Адизеса

Ицхак Адизес, один из ведущих в мире специалистов по повышению эффективности управления, предложил считать, что для эффективного руководства подчиненными либо компанией необходима полноценная реализация четырех функций:

- **производство результатов (*Producing*):** умение обеспечивать завершение начатых задач и получение тех результатов, ради которых и были начаты работы;
- **администрирование (*Administrating*):** умение организовать и упорядочить все процессы с целью обеспечения их эффективности;

- **предпринимательство** (***Enterpreneuring***): умение генерировать необходимые инновации, предвидеть будущие потребности и проблемы;

- **интеграция** (***Integrating***): умение создать ту общую систему ценностей, которая обеспечит должное объединение подчиненных и синергию человеческого потенциала.

Структура может быть успешна в долгосрочной перспективе, только если обеспечит полноценную работу кода PAEI (по первым буквам английских терминов).

Кроме того, Адизес склонен считать, что руководитель сможет эффективно управлять, только если будет в состоянии на регулярной основе реализовывать две как минимум функции из четырех, что можно обозначить, например, как PAEI. Если руководитель способен на успешную реализацию только лишь одной функции, например — PAEI, то неизбежны характерные управленческие перекосы и, соответственно, крах структуры.

Руководителя, который пытается успешно совместить в себе все четыре функции или заявляет, что совмещает, Адизес называет *«книжным менеджером»*, имея в виду то, что в реальной жизни это абсолютно нереально, но такие случаи часто встречаются в различных жизнеописаниях «великих боссов» и в учебниках по менеджменту. Руководителя, неспособного к успешному исполнению ни одной из вышеперечисленных функций, гуру назвал *«пустышкой»*. Такой человек может быть *начальником*, но никак не *руководителем*. Возможно, он будет и вполне успешен в большой бюрократизированной структуре, где от конкретного человека вообще зависит немного.

Наследие Сунь Цзы

Книга Сунь Цзы «Военная стратегия», традиционно более известная как «Искусство войны», получила большое распространение на Западе, а последнее время и у нас. Впервые переведенная французским миссионером около двух столетий назад, она,

как свидетельствуют многочисленные источники, постоянно изучалась и использовалась многими видными историческими деятелями.

Специалисты не пришли к единому мнению относительно точного периода создания этой книги. Называется приблизительно VI в. до н.э. С этого времени и поныне этот труд считается самым важным военным трактатом в Азии. Китайские, японские, корейские военные теоретики и профессиональные полководцы обязательно изучали ее, и многие из описанных стратегий сыграли важную роль в военной истории Японии начиная уже с VIII в. н.э. Основные концепции книги вызывали непрерывные дискуссии и страстные философские дебаты, приковывая внимание весьма влиятельных в различных областях фигур.

На протяжении всей книги Сунь Цзы обсуждает важнейшую проблему командования: создание четкой организации, контролирующей дисциплинированные, послушные войска. Безусловно, можно долго дискутировать о том, насколько древняя военная доктрина может быть полезна в наши дни для управления бизнес-структурой.

Но никто и не предлагает использовать идеи со скурпулезной точностью. В большинстве китайских и японских источников часто в сжатом виде изложены те подходы и принципы, применение которых в различных современных областях может быть весьма и весьма разнообразным. Кстати, в книге неоднократно муссируется: всякие правила и рекомендации остаются лишь общими указаниями, все же дело решает конкретная обстановка, и только она указывает, как нужно применять это правило и стоит ли применять его вообще. Естественно, что в трактате рассматривается и такой фактор, как личность полководца.

Сунь Цзы указывает на пять качеств, которыми должен обладать полководец, или, уже по-нашему, руководитель:

- ум;
- справедливость;
- гуманность;

- мужественность;
- строгость.

В пользу необходимости именно этих качеств приводятся следующие аргументы.

- Если у полководца нет ума, он не может оценивать противника и вырабатывать нужную тактику.
- Если у него нет справедливости, он не может приказывать другим и вести за собой своих подчиненных.
- Если у него нет гуманности, он не может привлекать к себе массы и привязывать к себе своих воинов.
- Если у него нет мужества, он не может решиться на какие- либо действия и вступать в бой.
- Если он не строг, то не сможет подчинить себе сильных и управлять массой.

Вывод: кто обладает этими пятью качествами сполна, тот — воплощение полководца.

Мне кажется, что немаловажным является и то, как именно истолковывают эти качества, опираясь на исследования обычаев и канонов времени жизни Сунь Цзы, комментаторы более поздних периодов.

Ум. Это умение предвидеть с самого начала, еще до того, как дело примет большой оборот, чем оно закончится. Это умение не обманываться никакой ложью, не поддаваться никакой клевете. Это умение до того, как дело примет ненужный оборот, найти средство против этого. Это умение, в целом придерживаясь раз навсегда определенных правил, выбирать как раз то, что нужно для данного момента. Это умение справляться с несчастьем и превращать его в счастье.

Справедливость. В оригинале китайское слово «синь» имеет очень сложный смысл. Им обозначается внутреннее свойство человека, которое обусловливает его правдивость, причем эта правдивость относится не только к словам, но и к поступкам. В свя-

зи с этим сюда входят и такие понятия, как верность себе, своим принципам, обязательствам, долгу, а также справедливость. Одновременно с этим слово «синь» обозначает и понятие доверия со стороны других как следствие справедливости.

Гуманность. Это значит: любить людей, поощрять за усердие и труд. Однако для полководца это, по-видимому, не считалось основным. Гуманность была не целью, а средством, ибо есть то, чем привлекают массы и овладевают человеческими сердцами. Для полководца это в первую очередь, конечно, сердца солдат. А для руководителя — сердца подчиненных.

Мужество. Характерно, что все комментаторы трактуют это понятие не в смысле простой храбрости, а в смысле силы воли и решительности. Мужество заключается в том, чтобы уметь принимать решения и твердо выполнять их.

Строгость. Это условие формирования и поддерживания строжайшей дисциплины в армии и безусловной ее покорности воле своего полководца. Но управляет массой, в данном случае войском, не строгость как таковая, а то, что является результатом этой строгости — авторитет полководца.

Что из перечисленного, уважаемый читатель, могло бы показаться вам неактуальным в сегодняшнем мире для обеспечения эффективного управления подчиненными? По-моему, ничего лишнего.

Заветы Никколо Макиавелли

Никколо Макиавелли (1469–1527) — флорентийский мыслитель, писатель и политический деятель. Его принято изображать тонким циником, а само имя стало буквально нарицательным. Возможно, что на подобный имидж повлияло то, что он обладал нехарактерной для большинства способностью называть вещи своими именами и, например, четко делить людей на правителей и чернь.

В наши дни труды Макиавелли едва ли покажутся более циничными, чем не отягощенный избыточной политкорректностью учебник менеджмента.

Я позволил себе несколько применить рассуждения великого флорентийца относительно личности успешного правителя к современному менеджменту.

- Руководителю нет необходимости быть хорошим человеком, но следует уметь представлять себя таковым. Обладать всеми возможными добродетелями, да еще и пытаться неуклонно следовать им, для руководителя очень опасно, тогда как выглядеть обладающим ими — полезно.
- Надо уметь являться в глазах людей чутким, верным слову, благожелательным, искренним, высокоморальным. Можно и быть таковым в самом деле, но внутренне надо сохранить готовность проявить и прямо противоположные качества, если это окажется необходимо для успеха дела.
- Следует понимать, что руководитель, особенно новый, не может исполнять все то, что люди от него ожидают и сочли бы, несомненно, хорошим. Поэтому в душе он всегда должен быть готов к тому, чтобы переменить направление, если события примут другой оборот или в другую сторону задует ветер фортуны. То есть по возможности не удаляться от пути добра, но при необходимости не чураться и того, что подчиненные воспримут как зло, тогда как действия эти принесут пользу структуре.
- Люди большей частью судят по виду, так как увидеть дано всем, а понять истинную суть — немногим. Каждый знает, каков ты с виду, немногим известно, каков ты на самом деле, и эти последние не захотят и не посмеют оспорить мнение большинства.
- Мнение о действиях всех людей, а особенно руководителей, заключают по результату, поэтому пусть руководитель укрепляет власть и добивается успехов. Какие бы средства для этого ни употребить, их всегда сочтут достойными и одобрят, ибо люди всегда прельщаются видимостью и успехом.

Насколько эти рассуждения могут вам, читатель, быть полезными — судите сами, но мне сей подход кажется очень верным и ни в коем случае не противоречащим как ключевым принципам менед-

жмента вообще, так и благородной задаче эффективной эксплуатации подчиненных в частности.

Подарок от Карла Юнга

Жил-был швейцарский психолог — исследователь Карл Юнг, который сейчас считается одним из основателей так называемой аналитической психологии. Одна из самых известных его работ — «Психологические типы».

Как следует из самого названия, его интересовали возможности такой типизации людей, которая бы, не отрицая индивидуальность и неповторимость характера, позволяла бы как-то обобщить и систематизировать некоторые поведенческие закономерности. Работы Юнга были продолжены другими специалистами. На Западе наиболее известны Кетрин Бриггс и ее дочь Изабель Бриггс-Майерс. В Советском Союзе — специалист из Литвы Аушра Аугустинавичюте.

Есть такая дисциплина *соционика*. В ее рамках специалисты выделили 16 различных *типов характеров*. Методика позволяет не только описывать характеры людей, но и прогнозировать возможные взаимоотношения между различными *типами*. В свою очередь эти 16 типов можно разделить на 8 групп по два *типа в каждой*. Группировка произведена на основе тех приемов и методов, которые эти *типы* склонны использовать для управления окружающими людьми.

Мои названия могут не совпадать с общепринятыми, но, как мне кажется, точно характеризуют типы. Во всяком случае, я именно эти определения использую в процессе диагностической оценки управленческого потенциала.

«Командир»

Как говорится, «слуга царю, отец солдатам». Стремится тщательно анализировать ситуации и принимать только обоснованные реше-

ния. Управляет по правилам, создавая систему взаимоотношений и взаимодействия. Стремится максимально использовать потенциал подчинённых. Формирует четкую структуру, распределяет обязанности, делегирует полномочия.

Очень эффективен в условиях плавного, эволюционного развития. В кризисных или просто нестандартных ситуациях может «зависнуть».

Иногда склонен затягивать нужные преобразования или решения, так как излишне концентрируется на деталях и пытается найти идеальное по эффективности решение. Может испытывать трудности при управлении подчиненными иррационального склада или с некорректным стилем поведения.

«Атаман»

Может быстро решить любую, не требующую глубокого анализа проблему, очень оперативен. Умеет сплотить людей для разовой работы. Способен воодушевить подчиненных, внушить им оптимизм, побудить к действию, «сдвинуть с места».

Стремится учесть все факторы, необходимые для решения задач, но делает это интуитивно, наугад, часто — методом проб и ошибок.

Не умеет создавать алгоритмы, которые бы позволили сотрудникам работать без его опеки, самостоятельно. Из-за этого работа подчиненных в его отсутствие может разваливаться: либо будут ожидать очередного пинка, либо импровизировать там, где нужен стандарт исполнения.

«Кукловод»

Умеет навязывать свои правила игры. Проблема в том, что эти правила непонятны сотрудникам, от которых требуется самостоятельно догадываться о них. Правила часто меняет, любит держать подчиненных в страхе. Расстается с непонимающими без сожаления, в компании поощряет интриги, наушничество, конфронта-

цию между людьми и подразделениями. Легко нарушает свои обязательства, если посчитает это выгодным.

Ориентирован на достижение цели, этические вопросы и интересы людей его беспокоят мало. Как правило, не может собрать и удержать профессиональную команду. Выигрывает в условиях высокой неопределенности, при низком уровне конкуренции в сегменте или в том случае, если успел собрать огромные материальные активы, которые защищают его от действий более «системных игроков».

«Диктатор»

Типичный силовой лидер. Для него цель всегда оправдывает средства. Людей воспринимает как ресурс, спокойно использует их в своих интересах. Устанавливает жесткие правила и требует от всех их неуклонного соблюдения. Заставляет неукоснительно выполнять свои распоряжения, практически не позволяет подчиненным высказывать собственное мнение, заранее уверен в том, что сам все знает лучше всех.

Более всего эффективен в кризисных ситуациях или в управлении крупными структурами, чье преимущество базируется на технологических ресурсах, а от сотрудников требуется, в основном, четкое соблюдение правил.

«Эксперт»

Буквально живет интересами работы. Зациклен на своей, часто высокой, квалификации, так как считает компетентность главным фактором успеха. Сотрудники его не очень интересуют в принципе, для него сама необходимость взаимодействовать с ними на личностном уровне неочевидна. В управлении может ограничиваться делегированием, искренне полагая это достаточным.

Пользуется авторитетом как специалист, но не может объединить или воодушевить сотрудников. Не склонен учитывать че-

ловеческие эмоции и личные интересы подчиненных, а скорее рассматривает их как неких попутчиков: захотят — догонят, не захотят или не смогут — их проблемы. Всегда готов помочь, но — по их просьбе, сам необходимость вмешательства, коррекции или поддержки не отслеживает.

Ориентирован на себя, считает, что если что не так — сам все вытянет.

«Друг»

Во всем сомневается. В работу структуры или сотрудников предпочитает не вмешиваться вообще, вынудить его это сделать может только крайняя необходимость. Но даже в этом случае будет выжидать до последнего момента, надеясь, что все как-то само разрешится. Предпочитает перекладывать ответственность на подчиненных, для него огромная проблема настоять на своем, заставить выполнить распоряжение.

Хороший дипломат, может урегулировать конфликт, выступить «гармонизатором» отношений в команде, поэтому пользуется симпатией сотрудников. Умеет выслушать сотрудников, собрать их мнения, но при попытке учесть их все неизбежно столкнется с невозможностью этого. В итоге скорее предпочтет не решать вопрос вообще, чем столкнуться с неудовольствием или обидой коллег.

«Манипулятор»

Его девиз: «Разделяй и властвуй». Очень хорошо чувствует отношение подчиненных к нему и между собой. Долго помнит как хорошее, так и плохое. Может быть эффективным в небольшом коллективе, где к нему либо хорошо относятся, либо позволяют себя использовать. Предпочитает управлять с отеческой позиции, считая, что имеет полное право решать, что хорошо или что плохо для его сотрудников.

В коллективе обычно выделяет фаворитов и аутсайдеров, с удовольствием меняет их местами. Для укрепления власти может распускать слухи, плести интриги. Обожает ссорить и мирить сотрудников, с удовольствием выступает арбитром при выяснении отношений. В отличие от «Кукловода», интриги для него скорее цель, чем средство.

«Харизматик»

Его подчиненные уверены, что с ним решат любые проблемы. Как правило, сильная и обаятельная личность, умеет нравиться людям, любит вызывать восхищение окружающих. Власть над людьми основывается на обаянии. При большом количестве работы не способен всюду успеть, пытается все сделать сам.

Подчиненных рассматривает скорее как компаньонов для взаимоотношений. Не любит планировать работу, верит в свою счастливую звезду, что часто оправдывается. Эффективен в небольших группах и при условии хорошего знания работы подчиненных. Если что не так, то будет выполнять ее сам.

Конечно, вы понимаете, что описаны «чистые» типы, которые в реальной жизни встречаются не так часто. Как правило, личностные склонности проявляются более «ретушированно», но при некотором навыке и при использовании соответствующих методов оценки их всегда можно отследить и диагностировать.

О характере: необходимо и достаточно

Можно типизировать, типизировать и еще раз типизировать. Свой характер надо знать, причем все его стороны. Но постарайтесь определить ту разумную грань, на которой есть смысл остановиться и не лезть глубже. Ибо в непрестанном самоизучении таится опасность дойти до самокопания, в коем и можно погрязнуть.

Мне приходилось видеть, как непрерывное изучение себя становилось просто поводом для того, чтобы ничего не предприни-

мать до тех пор, пока не наступит некая полная ясность. В связи с этим мне кажется уместным вспомнить один анекдот.

Муж, заподозрив жену в неверности, нанимает частного детектива. В полученном отчете говорится, что его жена уединилась в квартире с незнакомым мужчиной. Через окно детективам удалось увидеть, что объекты наблюдения пили вино, танцевали, после чего разделись, погасили свет и задернули занавески. Далее, естественно, наблюдение не могло быть продолжено по чисто техническим причинам. Дочитав отчет до этого места, муж-заказчик сердито воскликнул: «Черт, вот так всегда! Опять никакой конкретики!»

Так вот, давайте не будем в процессе самопознания уподобляться подобным персонажам. Мне же кажется, что разнообразные источники хотят от руководителей слишком многого.

Базовые требования к управленческой профпригодности можно не только конкретизировать, но и снизить как без ущерба для результата, так и ради успокоения тех, кто имеет заниженную самооценку. Я полностью согласен с той мыслью, что чем больше у руководителя положительных качеств, тем лучше. Как говорится, нет пределов совершенству. Но наверняка стоит определиться с тем минимумом, без которого успешным руководителем стать, извините за категоричность, невозможно. Давайте договоримся о некоторых условиях.

- Мы не путаем успешность и удачливость.
- Мы понимаем, что системный успех может базироваться только на профессионализме.

Для того чтобы успешно управлять подчиненными, руководитель в обязательном порядке должен обладать двумя качествами.

Качество 1. Открытость мышления

Руководитель должен быть восприимчив к новой информации и не отвергать ее только на том основании, что она противоречит

его знаниям или опыту. Конечно, это не предполагает отсутствия критического восприятия, все новое должно быть подвергнуто разумной ревизии. Нельзя зацикливаться на своих знаниях как на конечных и всеобъемлющих, полезно подвергать их периодическому переосмыслению на предмет пригодности к применению на сегодняшний день.

Руководитель должен быть восприимчив к новой информации и не отвергать ее только на том основании, что она противоречит его знаниям или опыту. Конечно, это не предполагает отсутствия критического восприятия, все новое должно быть подвергнуто разумной ревизии.

Именно *открытость мышления* предполагает наличие минимально необходимого интеллекта и дает нам возможность для постоянного саморазвития. Сама же логика бизнеса предполагает непрерывное повышение уровня сложности, так что — развивайся или уходи!

Никколо Макиавелли предлагал такую классификацию: «Умы бывают трех видов. Первый сам все постичь может, второй способен воспринять постигнутое первым, третий же ни сам понять ничего не может, ни воспользоваться тем, что другой постиг». Интересно, что многие, высокомерно полагая себя «первым видом», отказываются от возможностей «второго» и в итоге, увы, деградируют до «третьего».

Качество 2. Упорство

Руководитель должен уметь использовать приобретенные знания. Внедрение новых методов работы вообще, и управления в частности, неизбежно связано с преодолением множества проблем. Именно упорство (прошу не путать с упертостью или упрямством) позволяет пожертвовать сегодняшним комфортом, потерпеть сиюминутное лишение ради будущей пользы, одержать

…Упорство дает человеку способность к последовательным и продолжительным усилиям, что для руководителя намного более важно, чем способность к лихому «кавалерийскому наскоку».

победу над своими безусловными рефлексами, которые заточены с точностью до наоборот. Кроме того, упорство дает человеку способность к последовательным и продолжительным усилиям, что для руководителя намного более важно, чем способность к лихому «кавалерийскому наскоку».

Сочетание этих двух качеств обеспечивает уже *целеустремленность*. По отдельности же эти качества далеко не столь полезны.

Открытость мышления без упорства часто превращает человека в своего рода «интеллектуального онаниста», который находит достаточно удовольствия в одних лишь пустопорожних размышлениях и не стремится хоть что-нибудь сделать.

В свою очередь упорство без готовности к рефлексии приводит к модели поведения: «Что тут думать? Трясти надо!»

Понятно, что это, как правило, также заканчивается жизненным тупиком.

Об источниках внутренних конфликтов

Большинство наших страданий происходит от непонимания того, чем и как обеспечивается успех. Нередко это вызывает психологический, а то и психосоматический конфликт между «хочу» и «надо». Я отнюдь не призываю вас к аскезе.

Конечно, это проблема: нельзя делать то, что по свойству характера *хочется*, и не хочется делать того, что, как подсказывает логика, *надо*. Такой конфликт показывает, что руководитель, что бы он там ни декларировал, еще не обладает адекватной *картиной мира*. Необходимость борьбы с собой для совершения *правильных* управленческих поступков предполагает подсознательную, ирра-

циональную веру в собственную неподвластность действию фундаментальных законов.

Следом за *верой* закономерно возникает и *надежда*: где-то, несомненно, есть иные, более *вкусные* методики, не требующие от нас больших самоограничений.

Если же мы действительно понимаем реальные правила игры на «поле менеджмента», то очень легко вырабатываем конструктивную жизненную позицию: «буду».

Выбор становится осознанным, и руководитель выполняет нужные действия с пониманием их целесообразности для достижения своих целей и перестает себя ощущать «рабом лампы».

Необходимость борьбы с собой для совершения правильных управленческих поступков предполагает подсознательную, иррациональную веру в собственную неподвластность действию фундаментальных законов.

Обратите внимание: тот же описанный выше, необходимый и достаточный, набор качеств обеспечивает успешность и в других видах деятельности, например в спорте. Физически здоровый, без медицинских противопоказаний человек может стать мастером в любом виде спорта. Но только в том случае, если он готов учиться и достаточно упорен.

Конечно, наличие еще и благоприятных для конкретного вида спорта физических данных сокращает путь к мастерству, но сами по себе стоят они немного.

Часто бывает, что человек с хорошими физическими данными занимается всем понемногу и ни в одном виде спорта не достигает серьезных успехов. Вначале он выезжает на таланте или скорее предрасположенности, а потом упирается в тот своеобразный «потолок», который уже не преодолеть без серьезных усилий.

Кроме того, нашего героя настигают менее талантливые, но более упорные, что, конечно, разочаровывает. Итог: заниматься дальше становится неинтересно, *невкусно*.

Хорошая новость: мастером может стать практически каждый, кто действительно этого хочет.

Хорошая новость: мастером может стать практически каждый, кто действительно этого хочет. Плохая новость: чемпионский титул, увы, для избранных.

Плохая новость: чемпионский титул, увы, для избранных.

Так ли это страшно? На первый взгляд — да. Опять-таки во множестве источников нас призывают ставить перед собой *великие цели*, стремиться к *глобальной конкуренции* и бросать вызовы исключительно *лидерам рынка*. Создается впечатление, что если вы не стремитесь, как минимум, «раскатать в пельмень» *General Electric*, то вы никто и звать вас никак. Но насколько это обязательно и всем ли стоит идти «дорогой героев»? На мой взгляд, гораздо правильнее ставить перед собой более прикладные цели.

Например, не прекращать своего развития и стать профессиональным руководителем. Если вы действительно решите пойти этим путем, то иные достижения также не заставят себя ждать.

Конечно, можно до хрипоты спорить о том, что цель, а что средство.

Позволю себе высказать очередную крамольную мысль: в 9 случаях из 10 выдвижением сверхамбициозных целей человек маскирует элементарную лень и неготовность к необходимой повседневной деятельности. Конечно, быть «хронически беременным» великой идеей интереснее и на первый взгляд благороднее, чем уделять внимание элементарному упорядочиванию окружающего хаоса.

В общем, талантливыми рождаются, а профессионалами становятся. Призванием же, наверное, следует считать сочетание таланта и целеустремленности.

Как скомпенсировать недостатки характера

Все расхожие утверждения на тему: «Чему быть, того не миновать» являются не более чем оправданием собственного бездействия

и нежелания в чем-то ущемить себя, любимого. Кроме того, на авось полагаться довольно опасно. Почему? А кто вам сказал, что вы запрограммированы именно как победитель в естественном отборе? Да и вообще ключевые настройки нашего мозга формировались в условиях, весьма отличных от современных, и под решение совершенно иных задач. Это вам подробно разъяснит и докажет такая наука, как социальная психология. Если интересно — копайте глубже, а пока примите этот постулат как аксиому.

Все расхожие утверждения на тему: «Чему быть, того не миновать» являются не более чем оправданием собственного бездействия и нежелания в чем-то ущемить себя, любимого.

Принято считать, что широко распространенную фразу «я не могу...» на самом деле следует понимать как «я не хочу, потому что...». Готовность к непрерывному развитию профессионализма и напряженный труд значат для формирования управленческой квалификации гораздо больше, чем некая врожденная предрасположенность.

Одна же из проблем состоит в том, что, достигнув определенного положения, человек склонен несколько снизить требования к себе. Такая позиция, конечно же, не фиксируется уровнем логики, а скорее присутствует в виде подсознательной установки. Руководитель как бы говорит себе: «Уф, теперь можно и немного расслабиться!»

Вот тут-то и приходит на помощь характер, на который можно списать все, в чем руководитель некомпетентен и/или склонен удовлетвориться уже достигнутым уровнем.

На словах же мы по-прежнему готовы исправно декларировать необходимость неустанного развития мастерства, а также — активно призывать к этому окружающих.

Следует помнить и о еще одной интересной закономерности. Любая достаточно *выраженная* черта характера имеет свою оборотную сторону. Рассмотрим два таких противоположных качества, как *смелость* и *осмотрительность*.

Принято считать, что *смелость* является более привлекательной и предпочтительной чертой характера. Сомневаетесь? Хорошо, как вы себя почувствуете, если вам скажут, что вы повели себя смело? А что подумаете, если ваше поведение назовут осмотрительным? Думаю, комментариев не требуется.

Так вот, позитивная, казалось бы, *смелость* практически всегда связана с такими качествами, как: поспешность, резкость, небрежность, поверхностность, импульсивность, категоричность, склонность к недооценке последствий. В свою очередь, такой черте характера, как *осмотрительность,* сопутствуют продуманность, взвешенность, предвидение, склонность к анализу, последовательность, точность, обязательность.

Что, по вашему мнению, лучше, а что хуже? Можно, конечно, сказать: «Смотря для чего?» Но можно подойти к вопросу с точки зрения повышения эффективности управления.

Если я знаю, что мне более свойственна именно *смелость* и хорошо осознаю *весь* связанный с этим набор, то у меня появляется возможность не позволить автоматически сработать тем качествам, которые не будут способствовать успеху дела. Например, в тот момент, когда мое «я» будет меня толкать к действию в ущерб анализу, я могу себе сказать: «Стоп! А ну-ка, еще раз все обдумаем!»

Наоборот, если мне более присуща *осмотрительность*, то я понимаю, что с этим связаны такие свойства натуры, как желание потянуть время, преувеличение возможных препятствий и рассмотрение в качестве результата исключительно пессимистического сценария. Поэтому в тот момент, когда мое «я» призывает меня отказаться от действия, я могу себе сказать: «Стоп! А чего я, собственно, опасаюсь? Составлю-ка я рейтинг проблем, а потом уже буду принимать решение!»

Таким образом, осознание всех своих личных качеств дает нам возможность включить *ручное управление* там, где, как мы знаем, *коробка-автомат* будет работать в неоптимальном для ситуации режиме. Поэтому, вместо того чтобы рассуждать о «подходящих» или «неподходящих» типах характера, будем помнить:

- нет абсолютно плохих, как и абсолютно хороших, качеств;
- любое осознанное качество — ресурс, так как позволяет управлять им;
- любое неосознанное или игнорируемое качество — проблема, так как обязательно себя проявит в самый неподходящий момент.

Конечно, вы можете усомниться: так ли уж возможно всегда управлять своими врожденными качествами? А зачем всегда? Хотя бы один раз из пяти — и уже будет польза. Не надо подходить к вопросу с позиции «либо все, либо ничего». Обойдемся без крайностей, зачем же нам крайности?

Отказавшись от роли «супермена» и оценивая себя объективно, мы получаем еще одну возможность повышения эффективности управления. Можно спокойно найти таких подчиненных, которые закроют наши «прорехи» и будут сильны как раз в том, что нам не дано от природы. А рекомендуемое *ручное управление* поможет спокойно воспринимать чужое превосходство или неестественность подходов к решению вопросов.

Для этого в первую очередь необходима разумная и методологически правильная самооценка, что и позволит в дальнейшем обеспечить *правильный* подбор. Если же руководитель вместо диагностических методик будет использовать только интуицию, то он рискует как раз привлечением своих «клонов». Такая ошибка достаточно естественна: ведь кто обычно вызывает у нас наибольшую симпатию? Правильно — двойник. И наоборот, подчиненный, умеющий делать то, что мы интуитивно считаем своей слабостью, или склонный получать результат иными методами, часто вызывает раздражение и желание поправить, одернуть, в лучшем случае — посоветовать.

Для того чтобы, не имея профессиональной подготовки, уважать в другом то, что не дано самому и важно для дела, руководителю необходимы зрелость и мудрость. Что, как мы понимаем, естественным путем формируется не у всех и не всегда. Опыт и возраст тут необходимы, но недостаточны. Поэтому, не полагаясь

на счастливое стечение обстоятельств, мы можем повысить вероятность успеха с помощью знаний и технологий.

О методах развития своего характера

Вопреки распространенному и неверному стереотипу, жизнь мало похожа на того мудрого учителя, который поправляет, рекомендует и пестует нерадиво-шаловливых учеников. Жизнь скорее напоминает беспристрастного судью, который рано или поздно выносит нам объективный приговор. Возможно, вам интересно, в какой форме? Чаще всего не в виде радикальных событий, а в уровне качества вашей сегодняшней жизни. Вам внушили, что терпение и смирение будут вознаграждены? Да, вы получите от жизни именно то, что заслужили, но маловероятно, что это вас обрадует. Скорее всего, величина «награды» не будет соответствовать вашим ожиданиям.

Вопреки распространенному и неверному стереотипу, жизнь мало похожа на того мудрого учителя, который поправляет, рекомендует и пестует нерадиво-шаловливых учеников.

Большего нельзя заслужить, но можно добиться. Конечно, «приговор» — тоже метод обучения. Только он разительно отличается от тех, к которым мы привыкли. Надо не побояться понять, что неадекватный, по вашему мнению, результат — это урок. Конечно, обидеться на жизнь и занять позицию «я работаю как проклятый, где же награда?» гораздо проще, но правильно ли?

Есть одно нестандартное решение. Характер можно… развивать, потому что он обладает как упругостью, так и пластичностью. Про второе его свойство мало известно. Человек воспринимает свой характер как некую константу, под которую уже должно строиться все остальное. Каким же способом можно изменять свой характер?

Для этого надо вспомнить поговорку: «Посеешь поступок — пожнешь привычку, посеешь привычку — пожнешь характер,

посеешь характер — пожнешь судьбу». Эту, казалось бы, замкнутую причинно-следственную цепочку вполне можно регулировать.

Ключ, конечно, в поступках. Допустим, ваш характер не позволяет строго спрашивать с недостаточно старательных подчиненных. Вы вынуждены доделывать порученную им работу или просто выполнять все мало-мальски значимое, так как понимаете, что иначе ничего хорошего вас не ждет.

С такой ситуацией можно постепенно справиться, если действовать в следующем порядке.

- Понять и выучить назначение, а также целесообразную последовательность применения управленческих инструментов, или компетенций. Подробно эта тема изложена в главе 11 «Компетенции руководителя: что должен уметь профессионал».

- Понять принципы сочетания принуждения и мотивации. Подробно эта тема изложена в главе 13 «Как влиять на старательность подчиненных: векторная диаграмма регулярного менеджмента».

- Понять и выучить задачи оперативного лидерства в отношении техник наказания и профилактики неправильных поступков.

- Начать применять изученные методики с готовностью к тому, что сначала все может получаться плохо, и это естественный ход вещей, а не свидетельство вашей профессиональной несостоятельности.

Надеюсь, что в следующих главах вы найдете ответы на возникшие вопросы. Здесь же я хочу обратить ваше внимание на то, что сначала надо понять общий алгоритм воздействия на ситуацию, а потом выучить хотя бы простейшую «связку». Почему я так акцентирую внимание на необходимости заучивания? Да потому, что в процессе взаимодействия с подчиненными невозможно остановить разговор и заглянуть в шпаргалку. Это негодный ме-

тод. Только поняв и выучив, можно пытаться решить управленческую задачу путем сознательного применения новых технологий. При этом необходимо не только совершить нетипичный для себя поступок, но и обязательно проанализировать как процесс, так и результат. После чего продумать возможные коррекции в исполнении, выбрать подходящий момент и осознанно совершить цепочку поступков еще раз. Цикл повторять до получения удовлетворяющего вас результата и ощущения правильности осуществления всего процесса.

Речь не идет об искусстве лицедейства путем копирования чьих-то «ужимок и прыжков». Конечно, надо уметь и «казаться», но более важно научиться «быть».

Одна из причин, которая вполне может вам помешать применить свои знания, — это страх (смущение, стеснение) нарушить тот стереотип вашего восприятия, который наверняка на этот момент уже сложился у подчиненных.

С этой проблемой я сталкиваюсь как на семинарах, так и в процессе коучинга. Руководители часто спрашивают: «А что они обо мне подумают?»

Действительно, в нас с юных лет вбивают обязательность и позитивность *последовательного* поведения. Достаточно понятно, почему социуму это так важно: последовательные члены общества предсказуемы и, следовательно, подконтрольны. Что в свою очередь необходимо для сохранения стабильности и управляемости самого социума.

И поэтому вполне понятны ваши сомнения: смена модели поведения, безусловно, вызовет удивление, комментарии, обсуждение «за глаза» и даже наверняка — насмешки. Шеф, дескать, опять «новых блох» набрался.

Кроме того, надо еще учесть и вероятность нечеткого исполнения выученной «связки», более того — с первого раза вам практически гарантирована неудача.

В этом смысле управление ничем не отличается от всех иных умений, которые мы осваивали в течение нашей жизни. А авторитет ваш как же? Не пошатнется ли? В общем, сомнения абсолютно обоснованны: результат неочевиден (вряд ли взрослый, опытный

человек способен мне поверить безоглядно, наверняка есть сомнения), а шероховатости освоения достаточно реальны.

Что тут можно посоветовать? Закройте на все глаза и делайте. Пусть это будет первым шагом к вашей новой жизни. Не бойтесь ломать стереотипы, играть, пробовать самые различные роли. Так вы только увеличите свою эмоциональную эластичность и быстрее освоите новые техники. Старайтесь преодолеть свои страхи.

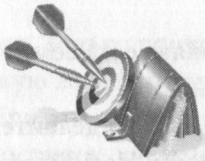
Только сознательное и последовательное совершение определенного набора поступков, несвойственных нам по характеру, постепенно меняет и сам характер. Надо ли вам это? Ну, этот вопрос когда-нибудь стоит для себя решить.

Либо вас все в себе устраивает, по крайней мере, настолько, что ничего в себе менять вы не собираетесь, в этом случае примиритесь с тем, что имеете, и не напрягайтесь. Либо вы бы хотели получить иное качество жизни и готовы для этого постараться. Тогда и придется вначале определиться, какие именно свойства вашего характера мешают вам идти правильным путем. И спокойно, без всякого фанатизма, заняться изменением своего характера.

И не стоит себе самому врать, прибегая к таким рассуждениям: «Я не являюсь совершенством, поэтому надо бы в перспективе подумать о саморазвитии». Это самообман, не более того. Те, кто так рассуждают, никогда ничего не меняют.

С одной стороны, они вроде бы подвергают себя здоровой критике и не отказываются от самой идеи, что позволяет им чувствовать себя положительно с точки зрения социальных стереотипов. С другой стороны, они не считают, что ситуация требует от них каких-то действий по отношению к самому себе. Поэтому в принципе — да, но позже.

Есть состояние «делаю», есть состояние «не делаю». Подход с позиции «попробую сделать» обычно означает «не сделаю». В общем, хотите изменить свой характер — поступайте так, как уместно тому, кто уже обладает соответствующими качествами. Работа в мануальном режиме постепенно сформирует и новые автоматические алгоритмы.



Рекомендации по развитию управленческой квалификации

1. Используя различные методики, попробуйте получить точное представление о своем характере.
2. Начните с использования тех, которые приведены в этой главе.
3. Если посчитаете это недостаточным, то обратитесь к дополнительным источникам или к профессионалам соответствующего профиля.
4. Не забывайте об уровне разумной достаточности.
5. Выпишите ярко выраженные черты своего характера и определите неизбежные сопутствующие качества. Например, такую параллель, как «смелость—осмотрительность», которая разбиралась в этой главе.
6. Выпишите те проблемы, с которыми вы сталкиваетесь в процессе управления подчиненными. Если таковых нет, то либо вы гений управления, и тогда немедленно бросайте читать эту книгу во избежание неприятностей, либо вы слишком себя любите и не готовы работать на опережение ситуации.
7. Определите рейтинг управленческих проблем и подумайте о том, какие стороны вашего характера более всего способствуют появлению и повторению выписанных проблем.
8. Подумайте, какие поступки могли бы стать началом изменения тех качеств, которые мешают вам обеспечить эффективное управление.
9. Запланируйте «подвиг»: определите, в какой ситуации уместнее всего будет начать отрабатывать новые алгоритмы.



Основные тезисы главы 4

- Многие источники склонны излишне идеализировать характер успешного руководителя.
- Многие качества, наличие которых считается обязательным для успешного руководителя, на самом деле противоречат друг другу.
- Существуют различные подходы к определению типов характеров.
- Точное и всестороннее знание своего характера является залогом профессионального развития и обязательным фактором успешности руководителя.
- Профессиональным руководителем может стать практически каждый.
- Для того чтобы стать профессионалом, руководителю необходимы *открытость мышления* и *упорство*.
- Характер человека не является чем-то застывшим, данным человеку от рождения и обязательным к «ношению» на протяжении всего жизненного пути.
- Каждый, кто действительно этого захочет, может изменить свой характер.
- Для того чтобы изменить характер, необходимо начать совершать те поступки, которые бы соответствовали той черте характера, к обладанию которой вы стремитесь.
- Не стоит проводить параллели между опытом, достижениями и профессионализмом, это разные «шкалы».

Глава 5

Руководитель и «путь воина»: что мешает развитию нашей управленческой квалификации

Не важно, если человек не имеет талантов.
Неустанно упражняясь, он сможет
обрести необходимые навыки.
Из книги легендарного японского
самурая Миямото Мусаси
«Книга пяти колец»

Откуда взялось название этой главы и что это за «путь воина»?

Все народы мира прошли через войны, все имели военные обычаи и традиции. Но к сегодняшнему дню все те, кто раньше наводил ужас на своих врагов, утратили свою агрессивность.

Только в Японии и в чуть меньшей, может быть, степени в Китае сохранилась идеология военной касты, которая была заботливо перенесена на иные поля сражений, например в бизнес.

Сунь Цзы писал: «Непобедимость заключена в самом себе, возможность победы зависит и от врага». В этой стратагеме слиты воедино и цель, и путь к ее достижению. Да, речь может идти о «дао», о пути. «Пути воина».

Конечно, никто не предлагает вам впитывать все без исключения положения восточных уложений и философских трактатов.

Возможно, совершенно необязательно полностью разделять все те идеи готовности к смерти, которые лежат в основе философии восточных единоборств бусидо. Однако можно понятие «смерть» попробовать заменить, например, на понятие «решительный поступок» и посмотреть, что получится.

Все-таки время изменилось. Я уверен, что человек сам сможет решить, чем руководствоваться в жизни и способен найти разумную грань между безоговорочной дисциплинированностью и полной «расслабухой». Перефразируя известную поговорку, скажем: «Хочешь жить — умей учиться».

Руководители должны учиться. Учиться постоянно. Учиться в разных местах и разными способами. Учиться всю жизнь на своих и чужих ошибках, учиться у своих конкурентов. Учиться у тех, кто действительно что-то знает. Учиться если и не потому, что это нравится, то потому, что это единственный путь к успеху.

Постоянное развитие управленческой квалификации не диета, а образ жизни. К сожалению, в реальной жизни оно все время оказывается «не в фокусе».

Постоянное развитие управленческой квалификации не диета, а образ жизни. К сожалению, в реальной жизни оно все время оказывается «не в фокусе».

Когда все хорошо, не до этого: успевать бы куски в рот запихивать. Мы заняты ростом, как правило, экстенсивным… Но вот наступили трудные времена, рост замедлился, дело дошло до кризиса: «Помилуйте, какое саморазвитие? Нам бы с самыми острыми проблемами справиться, нет ни времени, ни денег, учиться мы будем обязательно, но потом, когда все наладится!»

Возникает вопрос: а как же оно, интересно, наладится, если для исправления используют тот же набор инструментов, который и довел ситуацию до кризиса?

Можно ли учиться естественным образом?

Давайте опять вернемся к разнообразию представлений о менеджменте. Возникает вопрос: как обзавестись реальным знанием, а не подменить его следованием чьему-то мнению? Иначе

говоря — как использовать свое мышление, для того чтобы избавить себя от ложной картины мира и получить объективную и адекватную систему знаний?

Мне кажется интересным и практичным тот подход, который предложил философ и логик Карл Поппер. Он выделил два типа подходов к обретению знаний: «бадейный» и «прожекторный».

Суть «бадейного» подхода:

- наше сознание — это «бадья», в которую через органы чувств проникают информация и факты реального мира;
- все это как-то «переваривается» в мозгу и становится знанием.

Этот подход довольно примитивен. Во-первых, знания не обязательно есть сумма сведений в нашей «бадье». Во-вторых, соединение полученных сведений может не привести к объективной картине из-за, допустим, плохого «пищеварения», иначе — недостаточности интеллекта. В-третьих же, существуют и знания, которые превосходят наш опыт, но крайне необходимы.

Суть «прожекторного» подхода:

- объективное знание не может основываться на одном лишь опыте;
- объективное знание может появиться в результате критического осмысления и практической проверки верности различных предположений. В этом случае теория (предположения и постулаты) выступает в качестве интеллектуального «луча прожектора», которым вы освещаете свои цели;
- рост объективного знания напрямую связан как с системностью получения информации, так и с интенсивностью критического ее осмысления и замены на новые, более удовлетворяющие практическим целям.

Я надеюсь, что это еще раз подтверждает уже осуждавшуюся нами ранее идею о том, что опыт, не дополненный анализом и переосмыслением, мало чего стоит, равно как и простое накопление фактов. Под учебой мы понимаем не только и не столько процесс получения новых знаний. Не менее важны осмысление, структурирование, переоценка старого и внедрение в практику нового.

В любом обучении нужно выделить три стадии и четко осознавать, что должно происходить на каждой из них. Иначе обучение не будет рентабельно: ресурсы вы потратите, но оно не даст вам той практической пользы, которую можно было бы получить, если правильно подойти к этому ключевому для успешного руководителя процессу.

Стадия 1. Восприятие

Для того чтобы получить возможность оценить новую информацию, необходимо подойти к ней *непредвзято*, открыто, с полным доверием. Тут и пригодится нам *открытость мышления*. Существует некий пороговый уровень, не достигнув которого, преждевременно делать выводы о применимости или непригодности новых знаний.

Часто, с первых же секунд не увидев/не услышав того, что интуитивно хотелось, человек отбрасывает источник как неактуальный. Если он будет постоянно действовать подобным образом, то неизбежно станет потребителем бестселлеров с названием «Как разбогатеть за три дня, не вставая с дивана».

Конечно, открываясь для информации, вы подвергаете себя опасности съесть непригодный продукт. Увы, это неизбежный риск. Его можно минимизировать, но только частично, что достигается изучением позиционирования потенциальных источников информации. В общем, есть выбор, на что тратить время. Можно — на предварительную сортировку, можно — на дегустацию. Со временем, по мере развития вашей собственной системы, появится и искусство выбора.

На этой фазе обучения вы должны получить и систематизировать новую информацию.

Тот, кто пропускает эту стадию обучения, становится *недоучкой*, который кичится своей практичностью и огульно хает то, что толком не уяснил. У того же, кто на этой стадии останавливается, все шансы стать *зомби*, который бездумно отбрасывает свой опыт, чтобы пропагандировать и применять все так называемые *современные методики*.

Часто, с первых же секунд не увидев/не услышав того, что интуитивно хотелось, человек отбрасывает источник как неактуальный. Если он будет постоянно действовать подобным образом, то неизбежно станет потребителем бестселлеров с названием «Как разбогатеть за три дня, не вставая с дивана».

Я бы рекомендовал осторожно относиться к материалам с революционными лозунгами в заголовках типа: «Конец традиционного менеджмента», «Революционный маркетинг», «Узнайте, чего на самом деле хотят подчиненные» и т.д.

Безусловно, подобные лозунги и слоганы способствуют продажам конкретного произведения и процветанию автора. Но давайте посмотрим на ту целевую аудиторию, которая должна активно реагировать на подобные заголовки, с точки зрения маркетинга. Наверное, это будут люди, которые настроены на поиск скороспелых решений. Примерно эта же категория верит в то, что сбалансированное питание и спортивную нагрузку можно заменить пищевыми добавками. Именно на них рассчитана реклама с девизом: «Ешь без ограничений и худей».

Конечно, идея безумно привлекательная. Но стоит ли попадаться на эту удочку? Безусловно, в подобных материалах иногда мелькают хорошие идеи, которые позволяют что-то лучше понять или увидеть с неожиданной стороны. Однако не стоит воспринимать их как панацею, которая позволит не задумываться над системным развитием.

С такой же избирательностью я бы рекомендовал относиться к тем книгам по управлению, которые написаны летчиками, мафиози, офицерами американской морской пехоты и аналогичными

«специалистами по управлению». Безусловно, эти люди имеют интересный опыт, а некоторые рекомендации, может быть, даже помогут вам избавиться от каких-то сомнений. Но остерегайтесь тех, кто выдает свой набор полезных советов за универсальное средство.

В любой информации старайтесь в первую очередь оценить обоснованность и системность. Как правило, хорошее «новое» не отменяет «старого», а дополняет или поворачивает его так, что можно увидеть некие новые перспективы и расширить возможности технологии.

Стадия 2. Осмысление

Для того чтобы применять новую информацию, к ней надо подойти критически. Систематизированную на первой стадии информацию необходимо осмыслить и сопоставить с уже сформированной ранее системой. Советую разделять новые сведения на три условные части.

Какая-то информация может вам показаться заведомо непригодной. Не спешите ее отвергать. Раз уж она прошла первичный отбор на стадии «Восприятие», то может и пригодиться впоследствии. Кроме того, возможно, что ее надо чем-то дополнить, и тогда она «заиграет». Поэтому обеспечьте надлежащее хранение, чтобы и под руками не путалась, и не затерялась.

Другая часть информации может вступить в противоречие с вашими прежними «настройками». Внимательно изучите расхождения, они часто бывают кажущимися, а на самом деле — новая информация дополняет прежние представления.

Конечно, расширение *картины мира* может вызвать некоторую оторопь, но не забывайте: не все то, что просто, — правильно. Поэтому вглядывайтесь и разбирайтесь. Возможно, для снятия противоречий следует отменить что-либо из того, что ранее считалось незыблемым? Промоделируйте, покрутите картинку, попробуйте найти тот старый фактор, без которого картинка перестает быть противоречивой.

И, найдя, задумайтесь, насколько эта часть пазла обязательна? Может быть, это не более чем ваша психологическая защита от ре-

альности? Мой опыт коучинга показывает, что людям свойственно считать незыблемым то, что помогает им чувствовать себя «хорошими» в соответствии с некими социальными стереотипами. В случае внутреннего конфликта при осмыслении информации не стесняйтесь подвергать разумной ревизии любых «священных коров». В противном случае вы рискуете оказаться в роли пилота суперлайнера из анекдота, который пытался «всю эту фигню» поднять в воздух.

Другая часть информации может вступить в противоречие с вашими прежними «настройками». Внимательно изучите расхождения, они часто бывают кажущимися, а на самом деле — новая информация дополняет прежние представления.

Третья часть информации гармонично усилит вашу прежнюю систему, что позволит сразу испытать обновленную технологию на практике.

Те, кто пропускает эту стадию обучения, становятся своеобразной *живой бомбой*, так как пытаются управлять с помощью системы, которая содержит конфликтующие элементы и, соответственно, не только малоэффективна, но и потенциально разрушительна. Если же человек застревает на этой стадии, то он становится *вечным подмастерьем*, который лишает себя возможности стать *мастером*. Нет, я не противоречу себе — речь не идет о *великом чемпионе*. Но у того, кто не стремится стать *мастером*, низкая «ликвидность» и аналогичное качество жизни.

Стадия 3. Ревизия

Для того чтобы не останавливаться на достигнутом уровне и получить возможность дальнейшего развития, необходимо определить ограничения в использовании своей новой системы. Конечно, этого мы не можем сделать сразу. Систему надо испытать в различных режимах, освоить до уровня автоматизма.

Это позволит вам освободить часть «процессора» от сопровождения своих действий и задействовать его для критического анализа пределов возможностей. Таким образом вы определите те задачи, качественное решение которых недоступно сегодняшнему инструментарию. Дальнейшие действия понятны: приступаем к поиску новой информации со скоростью, зависящей от критичности обнаруженных «мертвых зон».

Те, кто начинает с этой стадии, пропуская первую и вторую, становятся *невеждами*, иногда воинствующими. Те же, кто прилежно, без самообмана, проходят все три стадии и начинают по спирали с первой, на более высоком уровне заслуживают звания *мастер*.

Маленький промежуточный итог

Мастер — не тот, кто достиг вершины, а тот, кто всегда в пути, понимая, что вершина недостижима. Смысл — в целенаправленном и равномерном движении, и нет пределов развитию мастерства.

Трудности инсталляции: из чего состоит барьер между «знаю» и «делаю»

Как это ни покажется странным, но многие руководители вообще не начинают применять полученные ими знания в своей практике. А если такому человеку задать вопрос почему, то в ответ можно услышать что-то смущенно-невразумительное. Давайте разберемся, в чем тут дело. Врага ведь надо знать в лицо, правда?

Кстати, возможно, вы, читатель, уже давно испытываете либо раздражение, либо страх. Раздражение — от того, что я все время топчусь прямо по вашим любимым мозолям. А страх — от того, что вы начинаете понимать, во что, собственно, ввязались, когда позарились на «хлебное» место руководителя.

Увы, пока человек не научится правильно мыслить, качество его жизни не изменится. Что такое поступки, как не квинтэссенция жизненных парадигм?

Для того чтобы понять, что человек думает на самом деле, достаточно проследить за тем, что он делает. И перестать обращать внимание на его декларативные заявления, которые он произносит, чтобы соответствовать положительным социальным стереотипам.

Как это ни покажется странным, но многие руководители вообще не начинают применять полученные ими знания в своей практике. А если такому человеку задать вопрос почему, то в ответ можно услышать что-то смущенно-невразумительное.

Хотите научиться правильно мыслить? Почаще вглядывайтесь в себя и фиксируйте то, что есть, не торопясь объяснять себе и другим, почему это есть. Для всего и всегда найдутся причины высокой степени объективности. Но если вы в течение продолжительного времени не делаете то, что необходимо, то не все ли равно, почему вы этого не делаете? Все объяснения — в бумажник! Если после этого там появились дополнительные деньги, то вас услышали и признали ваши «объяснялки» корректными. Понятие «деньги», конечно, в данном контексте условное.

Я имею в виду, изменились ли после высказанного вслух объяснения важные лично для вас жизненные параметры? Другим врать, может быть, и можно, и нужно. А вот себе — последнее дело. Обсуждая на семинарах эту тему, я порой ловлю злобные взгляды некоторых участников. Ну что ж, злость — замечательный ресурс, если им уметь правильно распорядиться. А если кто-то узнал себя, то нечего на зеркало пенять. Вы, наверное, уже заметили: только взбираемся на одну гору, как впереди вырастает новая. Такая вот веселая наука — менеджмент.

Рассмотрим следующую проблему. Многие из тех, кто старательно впитывает управленческие премудрости, ничего не меняют в своей управленческой практике.

Вот типичный пример. Казалось бы, взрослый, ответственный и вполне положительный субъект. Задаю после семинара по time-

management (управление временем) вопрос: «Создали ли вы свою *карту боя*?», то есть то, с чего должно было, согласно договоренности, начинаться внедрение изученной методики. И вдруг он начинает что-то мямлить и напоминает школьника, не выучившего домашнее задание.

Дополнительные вводные: персонаж сам из своего кармана оплатил свое участие в семинаре, четко описал весьма неприятные симптомы стресса и хаоса на рабочем месте, занимает ответственную должность в крупной компании, очень конструктивно работал на самом семинаре и принял на себя определенные обязательства в смысле сроков.

Я думаю, что описал очень типичный случай, наверняка и вы не раз наблюдали нечто подобное на себе или других.

К сожалению, от наших знаний, не подкрепленных последующими действиями, в окружающей нас действительности мало что меняется. В процессе обучения мы изучаем правила, но только опыт позволяет понять исключения и те важные детали, в которых, согласно испанской поговорке, «скрывается дьявол».

Если вы учитесь правильно, то приобретаете систему знаний об управлении, но это еще не значит, что вы сможете управлять более успешно. Нужны практические и основанные на новых знаниях действия, а их-то как раз и не происходит. В чем же причина такого феномена? Не будем анализировать поведение тех, кого учиться заставили насильно и не смогли в процессе обучения убедить в полезности процесса.

Но почему люди, добровольно решившие получить знания, повторяют ту модель поведения, непригодность которой, казалось бы, прекрасно осознают? Увы, одной причиной мы не обойдемся, нам опять не повезло: их несколько. Иногда они проявляются все вместе и в самых разнообразных сочетаниях, иногда — частично.

Причина 1. Страх реальных перемен

К моменту получения новых знаний (путем чтения литературы, группового обучения на семинаре или тренинге, индивидуального

обучения с коучем) наш руководитель имеет определенный набор достижений. И располагает определенным набором *шаблонов*, поведенческих стереотипов, пользуясь которыми он и добился существующего положения.

И, конечно, он имеет набор определенных если не проблем, то неких «шероховатостей» в окружающей его обстановке. Действительно, в большинстве случаев люди склонны двигаться от плохого к хорошему. От хорошего к лучшему двигаются единицы. Руководитель усваивает некий набор знаний, который, как ему доказано/обещано, поможет разрешить его проблемы. Теперь он видит, что стоит перед необходимостью изменить частично или полностью те *шаблоны*, которые в прошлом обеспечили его успех.

...В большинстве случаев люди склонны двигаться от плохого к хорошему. От хорошего к лучшему двигаются единицы.

Он думает: «Ужас! Оказывается, желая изменить поведение подчиненных, надо начинать с себя! Кто бы мог подумать?! Ведь я в порядке, это их действия надо исправлять. При чем же тут мои привычки?» Подобные мысли возникают в подсознании, а «логический блок», повинуясь внутренним сигналам, быстренько придумывает целый набор объективных для бездействия причин. Любое изменение собственной модели поведения таит в себе риск: «Опять учиться "ходить"! А вдруг упаду? А вдруг будут смеяться? А вдруг я потеряю то, что имею, и ничего не приобрету?»

Этот страх быть неуспешным в своих собственных глазах или в глазах окружающих является очень сильным тормозом для любых инноваций.

Кроме того, любые изменения требуют усиленного внимания и вместо облегчения приносят с собой дополнительные сложности уже на стадии попыток. Приходится выбирать из двух зол. Одно из них — старое, привычное, с которым руководитель худо-бедно справляется. Второе — новое, инвестиционно емкое,

абсолютно неизвестное, которое зачастую выглядит гораздо более опасным. Конечно, если старая ситуация, как говорится, дошла до точки, то руководитель будет рисковать. Хотя и при таком раскладе многие внутренне надеются, что как-нибудь само собой рассосется.

Если же исходная ситуация не столь плоха, то руководитель почти гарантированно отложит до лучших времен внедрение новых методик. Дополнительно могут сработать еще два тормозящих фактора:

- подсознательное недоверие к теории;
- успокаивающее осознание наличия «патентованного средства»: «Вот когда прижмет, тогда и внедрим».

Кстати, оба фактора могут работать и одновременно, несмотря на то что они на первый взгляд антагонистичны.

Причина 2. Вязкость привычек

Мы уже говорили о том, что к моменту обучения руководитель располагает неким набором успешных *шаблонов*, которые он использует автоматически, а значит — без особого напряжения. Этот набор представляет собой некое подобие *пазла*, в котором каждый шаблон сопрягается со всеми прочими определенным количеством точек. В итоге все элементы, определяющие повседневное поведение, взаимоувязаны между собой и, в общем, не сильно мешают хозяину.

Руководитель, вдохновленный своими благими намерениями, пытается поменять свои алгоритмы. И сразу или через какое-то время обнаруживает, что жить становится крайне неуютно.

Такая ситуация приводит к тому, что любая попытка изменить какой-либо из шаблонов тянет за

собой необходимость изменения и целого ряда сопредельных элементов того самого поведенческого пазла. К этому мало кто оказывается готов. Руководитель, вдохновленный своими благими намерениями, пытается поменять свои алгоритмы. И сразу или через какое-то время обнаруживает, что жить становится крайне неуютно.

Новый, еще в стадии освоения, алгоритм мало того, что требует внимания и осмысления каждого движения, так еще и конфликтует с целым рядом иных привычек, менять которые никто не собирался...

Новый, еще в стадии освоения, алгоритм мало того, что требует внимания и осмысления каждого движения, так еще и конфликтует с целым рядом иных привычек, менять которые никто не собирался или еще морально не подготовился. Похожие ощущения испытывает человек, который пытается вытянуть ниточку из сильно запутанного клубка. Потянул в одном месте, а конфигурация начала прихотливо меняться в самых неожиданных ракурсах.

Столкнувшись с непредвиденным количеством сопутствующих изменений, руководитель обычно демонстрирует одну из двух моделей поведения:

- благоразумно отступает, чему обычно способствует полнокровная активизация вышеупомянутой причины 1;
- резко усиливает активность, надеясь преодолеть трясину при помощи дополнительной энергии. Увы, ни к чему хорошему это не приводит — сейчас, как никогда, нужна отнюдь не сила, а... терпение, настойчивость и последовательность. Совет: не спешите дергать, пока не изучите то, к чему привязано.

И в том, и в другом случае благие намерения руководителя терпят фиаско. Мы не учитываем того реального количества усилий, которое нам понадобится для изменения своих поведенческих шаб-

лонов. Но в бизнесе виноватой по умолчанию обычно признается многострадальная теория управления.

Причина 3. Набитый шкаф

Говорят, что мозг человеческий, как атом, неисчерпаем и возможности его безграничны. Одновременно с этим есть такая версия: в среднем человек использует не более 5% потенциальных возможностей своего мозга. Такая ситуация, казалось бы, предполагает грандиозные возможности для получения новых знаний.

Но, во-первых, пока не разработано доступной и надежной методики по активизации этих резервных мощностей. На семинарах всегда находится как минимум один апологет игр с собственным мозгом, который апеллирует: «А вот бывает же...» Но о гениальности мы уже говорили. Вопрос: как самому повторить феномен? Во-вторых, наш мозг снабжен очень интересным «предохранителем». Будучи открыт для новых знаний, мозг защищает от «перезаписи» те стереотипы, которые признаны успешными.

Это напоминает книжный шкаф. Если место на полке занято, то новую книгу не поставишь. Видимо, имеет место своеобразный механизм защиты инвестиций. Усилия потрачены, алгоритм сформирован. Значит, новая информация на ту же тему подсознательно признается малоактуальной. И для того чтобы «перезаписать», требуются серьезные волевые усилия. Руководителю надо решать задачу новым способом и одновременно следить за тем, чтобы не съехать на проверенный путь. Очередная избитая истина заключается в том, что в новой экономике постоянные изменения становятся нормой. И это означает, что именно теперь, чтобы выжить, всем придется постоянно учиться. Старые способы добиться успеха не обязательно будут работать завтра. И для того чтобы преуспеть, нам придется не только *учиться* действовать по-новому, но и *разучиваться* действовать по-старому.

Многие старые алгоритмы требуют не столько уничтожения, сколько правильного переосмысления, перенастройки, возможно с добавлением ряда новых элементов.

Но страшен не только отказ от старого, ревизия тоже пугает. Признать, что ты делал что-либо неправильно, трудно. Эго протестует против малейшего снижения уровня самооценки.

Механизм напоминает систему автоматической подкачки в автомобильных шинах и сформировался в процессе естественного отбора: малейшее сомнение в себе, краткосрочная потеря уверенности могли закончиться весьма плачевно.

Сегодня мгновенная гибель нам уже не грозит, а механизм остался. Защищая свое эго от малейшей царапины, мы одновременно лишаем себя возможности развиваться. Ведь полка-то занята! Вполне можно говорить о цепочке оперативных выигрышей на пути к стратегическому краху. Есть такое выражение: «Чтобы прыгнуть вперед, надо сначала отойти назад». Но это-то и страшно. Руководитель надеялся продвинуться вперед, а ему предлагают заниматься работой над ошибками. В этом месте так и хочется сказать: «Это я уже знаю, давайте что-нибудь новенькое!» В итоге руководитель получает новую информацию, но ничего не меняет в своей управленческой практике. И результаты, естественно, не меняются.

Причина 4. Вкусно и полезно

Наш мозг обладает фантастической способностью путать категории «вкусно» и «полезно». То, что вкусно, приносит мгновенное удовольствие сейчас и сопряжено с возможными проблемами в будущем, то, что полезно, — гипотетические выгоды в перспективе при гарантированном дискомфорте прямо сейчас. Поскольку человек не очень настроен терпеть тяготы и лишения, то выбор большинства очевиден.

Многие управленческие шаблоны представляются «вкусными», так как являются своеобразной компромиссной результирующей между желанием получить максимальные результаты и нежеланием испытывать психологический дискомфорт в процессе управления. Поэтому «полезные», но «невкусные» методики не вызывают большого желания ими «питаться». Человек находит себе множе-

ство оправданий для «нездорового» поведения в реальной жизни, хотя известно, что никаких «запчастей» ему не положено. Как вы думаете, найдет ли руководитель достаточно убедительные для себя причины, чтобы не вести *«здоровый образ жизни»* на рабочем месте?

Причина 5. Объем без системы

Многие книги и семинары по управлению дают своим слушателям тот или иной объем знаний, но не дают *системы*. Самостоятельно же формировать себе систему готов не каждый. Руководители-практики редко получают в свое распоряжение тот ключ, который позволил бы им не только разрешить сегодняшние рабочие проблемы, но и самостоятельно продолжить развитие своей управленческой компетенции. Участник обучения расширяет свой кругозор, что, безусловно, полезно, и если обучение было открытым, общается с коллегами из других компаний, что также неплохо. А иногда даже начинает использовать в повседневной практике много новых терминов.

Человек находит себе множество оправданий для «нездорового» поведения в реальной жизни, хотя известно, что никаких «запчастей» ему не положено. Как вы думаете, найдет ли руководитель достаточно убедительные для себя причины, чтобы не вести «здоровый образ жизни» на рабочем месте?

Но даже большой объем полученной информации ничего не дает при отсутствии общей структуры, системы знаний. А *управление* представляет собой именно систему. Работой же системы невозможно управлять, рассматривая только ее части и не видя при этом целого. Что толку в знаниях, если отсутствует ключ к их применению?

- Руководитель не должен уподобляться попугаю, который сыплет заученными фразами без понимания их сути. К сожалению, управленческие термины силой заклинания не обладают. Немногим лучше действовать по «ритуальному» принципу: делать что-либо, веря, что это действие должно помочь, поскольку «его так учили», но — без понимания смысла своих действий. По завершению любой из форм «похода за знаниями» события обычно разворачиваются по одному из трех основных сценариев.

- Руководитель ничего не применяет на практике и после обучения возвращается на привычную колею, укрепляясь в своем изначальном скептицизме относительно применимости западных теорий в отдельно взятой компании.

- Руководитель, не обладая ключом к *системе управления,* пытается применять те методы, которые произвели на него наибольшее впечатление. Как правило, наибольшее впечатление производит *вкусное*, а наименьшее — *полезное.* Но поскольку мы уже понимаем, что решения должны быть *комплексными*, то все инновационные действия напоминают борьбу с драконом, у которого вместо одной отрубленной головы вырастают две других. Уже, казалось бы, с блеском решенная проблема оборачивается целым букетом новых неприятностей, с которыми решительно непонятно, что делать, и приходится возвращаться к проверенному интуитивно-импровизационному методу.

- Руководитель, переполненный новыми знаниями и гордыней, возвращается на рабочее место, оглядывает орлиным взором окружающие условия и решает, что компания больше не соответствует его «возросшему» управленческому уровню. После чего либо начинает критически и деструктивно на все реагировать, взамен не предлагая ничего конкретного, либо презентует явно невыполнимые инновации. Не найдя же понимания и должного благолепия своей учености, ищет себе новое место работы.

Довольно трудно оценить, какой сценарий хуже, ясно одно: обучение или самообучение руководителей, как правило, не достигает своей цели и в лучшем случае служит дополнительной косвенной мотивацией. Это, конечно, лучше, чем ничего, но явно недостаточно.

Как перейти к практическому применению новых знаний

Как это, возможно, ни покажется вам странным, но особенно тут писать нечего.

Почему? Да потому, что здесь уместны только те подходы, которые вы наверняка уже использовали в иных областях своей жизни и прекрасно знаете, как это делается. Не забывайте о том, что руководитель — это профессия; приравняйте управление к прочим областям жизни, и я абсолютно уверен — у вас все получится.

Не забывайте о том, что руководитель — это профессия; приравняйте управление к прочим областям жизни, и я абсолютно уверен — у вас все получится.

Еще со времен Платона известно, что мудрость проявляется не в том, сколько ты знаешь, а в том, как ты относишься к своим знаниям. Руководитель не может себе позволить ограничиться чистым познанием или расширением кругозора, лишь увеличивая свои знания и не пуская их в дело.

Объем знаний можно считать достаточным, если вы чувствуете возможность совершать осознанные и целенаправленные действия по изменению своих поведенческих алгоритмов. Вы понимаете, что что-то делается не так и что́ надо изменить, чтобы стало лучше. Если не понимаете, вернитесь на описанные выше стадии обучения.

Подумайте, какие еще «соседние» алгоритмы может зацепить та новация, которую вы собираетесь применить. Попытай-

тесь спрогнозировать свои ощущения от этого, приготовьтесь к ним. Забудьте о получении быстрых результатов. Помните, что и вам нужно превратить знания в умения, и вашим подчиненным нужно осознать, что ситуация изменилась. Для этого требуется время. Всегда держите в уме то, что системность, спокойствие, упорство, последовательность, а также готовность к анализу и коррекции своих действий гораздо важнее решительности и энергичности.

Не позволяйте себе отступать от намеченных действий до следующего, более подходящего случая. Неоднократные и кратковременные попытки только сбивают с толку и вас, и подчиненных, мешают реальным и долгосрочным изменениям и приводят к мысленному блоку: «Видимо, мне это не по зубам, если я столько раз пробую и ничего не выходит». Не рассматривайте новые управленческие алгоритмы как специальные, особые или отдельные. Это должно стать постоянной и постепенно растущей частью вашей повседневной работы. От единичных мероприятий не будет никакого толку. Точно определите уместную для пробы сил область воздействия, а также наиболее подходящие время и место: воин сам выбирает как момент для вступления в бой, так и наиболее выгодную площадку. Приступайте спокойно, постепенно, не спеша, анализируя как сам процесс, так и полученные результаты.

Еще со времен Платона известно, что мудрость проявляется не в том, сколько ты знаешь, а в том, как ты относишься к своим знаниям. Руководитель не может себе позволить ограничиться чистым познанием или расширением кругозора, лишь увеличивая свои знания и не пуская их в дело.

И все получится. Помните, что словами «я никак не могу...» мы часто прикрываем осознание того, чего мы на самом деле боимся.

Ловушки для идущих к вершине

Итак, мы смогли преодолеть все препятствия и не только правильно усвоить новые знания, но и применить их на практике. Давайте снова определимся с терминами и последовательностью. Итак, *знание* дает нам четкий ответ на вопросы: что, для чего и как следует делать?

Умением можно назвать способность что-то осознанно сделать и получить желаемый результат. *Навык* дает возможность автоматической оценки ситуации и выбора нужной комбинации методик воздействия.

В отличие от интуитивного алгоритма, который формируется только на основе таких ресурсов, как *интуиция* и/или *опыт*, появлению навыка обязательно предшествуют *знание* и *умение*. Результатом целенаправленного обучения становится возможность осознанных и целенаправленных действий.

Одним из признаков достигнутого мастерства является стабильность и предсказуемость положительных результатов: рубеж взят, надо бы двигаться дальше, на следующую ступень мастерства.

И вот тут-то руководителя опять подстерегают неизбежные и опасные ловушки. Четкое понимание возможных опасностей на «пути воина» отнюдь не формирует пессимизм, а, наоборот, помогает нам действовать спокойно и взвешенно. Четко диагностируя свои интуитивно естественные реакции, мы получаем возможность *ручного управления*, что позволяет выбираться из всех ловушек.

Ловушка «Синдром маэстро»

Достигнув определенного уровня, человек склонен шлифовать только то, что у него и так замечательно поставлено. Психологическую подоплеку такого поведения довольно легко понять. Как говорится, усилий меньше, а удовольствия больше. Тиражируя то, что хорошо получается, руководитель доволен сам и вызывает восхищение окружающих его «референтных групп», тех, чье мнение является значимым. Это могут быть коллеги, подчиненные, руко-

водители, знакомые. Их явное одобрение/восхищение вызывает желание повторять процесс снова и снова, так сказать, на бис.

Наоборот, берясь за то, что получается на сей момент плохо или не так хорошо, как хотелось бы, вы рискуете испортить свою репутацию. Как же так: мастер — и неуспешен? Последствия такой модели достаточно предсказуемы. Представьте себе персонажа, который, посещая тренажерный зал, развивает только те группы мышц, которые и так вызывают почтительное восхищение окружающих. Представили?

Конечно, чтобы не видеть плохо тренированные части тела, вы можете, регулируя освещение, принимать у зеркала выгодные позы.

Отказаться от этого соблазна нелегко: нужна как очень сильная мотивация, так и жесткая самодисциплина. Если вместо того чтобы доверять своим ощущениям, мы воспользуемся логикой, то решение будет неприятно очевидным. Приоритет следует отдавать, конечно, развитию того, что нужно. Но переходя к практической реализации этой идеи, вы рискуете угодить в еще одну ловушку.

Ловушка «Повторенье — мать ученья»

Если вы будете достаточно упорно использовать тот управленческий инструмент, которым плохо владеете, то через какое-то время ваша результативность повысится. В основном за счет того, что вы научитесь избегать грубых ошибок и достигнете уровня «продвинутого чайника». В качестве примера используем такую область бытия, как вождение автомобиля. Если вы не попадаете в аварии и не глохнете на светофорах, правомерно ли считать себя водителем-профессионалом? Приведу несколько отвлеченный от управления пример.

Среди водителей периодически дискутируется вопрос о сравнительных достоинствах автоматической и ручной коробок передач. Одним из аргументов в пользу ручной коробки является утверждение, что «ручная коробка обеспечивает лучший контроль над машиной в процессе вождения». Это действительно так. Но с одной существенной оговоркой: ручная коробка действительно дает по-

Между «чайником» и «опытным чайником» дистанция заметная, но небольшая. Разница между «опытным чайником» и профессионалом огромна, но внешне незаметна.

тенциальную возможность для установления более полного контроля, а никак не обеспечивает его. Наверное, только один водитель из ста умеет эти возможности использовать. Если исключить случаи гениальной предрасположенности к вождению, то *умеющему* понадобилось не просто наезжать километраж, а целенаправленно отрабатывать взаимодействие педали газа, педали сцепления и коробки передач. Например, замечать, при каких оборотах переключение скорости не приводит к потере динамики разгона.

Те же, кто подобными изысками себя не утруждал, по мере приобретения опыта научились не глохнуть на светофорах и поворотах, а также без особенных проблем достигать запланированного пункта. Для большинства вождение перестало быть занятием напрягающим. Вы ездите автоматически, чувствуя автомобиль и даже получая удовольствие от езды. И с этого момента ваша техника вождения практически не улучшается.

Для того чтобы стать профессионалом, надо упражняться целенаправленно, в буквальном смысле разбирая по частям каждый навык и оттачивая все его составляющие. Этот процесс эмоционально неприятен, так как связан с временной потерей уровня самооценки. Но без этого не обойтись. Эта, в общем, нехитрая истина, прекрасно осознается в любой из областей человеческой деятельности, например в спорте.

Но уже в который раз для управления мы делаем исключение. Почему, зачем? Может быть, до конца не верим, что это профессия, а не награда? Между «чайником» и «опытным чайником» дистанция заметная, но небольшая. Разница между «опытным чайником» и профессионалом огромна, но внешне незаметна.

Верхняя точка уровня профессионализма теряется в бесконечности, и хотя достигнуть этой точки невозможно, каждый шаг в этом направлении повышает качество вашей жизни.

Ловушка «Понижение уровня»

Допустим, вы достигли определенного уровня мастерства. Проблема в том, что применение новых методик в первой стадии, как правило, вызывает снижение той эффективности управления, которую вы обеспечивали уже привычными и отработанными технологиями.

Это естественно. Использование любого новшества вначале требует повышенного внимания, а нюансы применения и возможные побочные эффекты познаются не сразу.

Более эффективный инструмент часто является и более опасным, и критичным к точности движений. В такой ситуации руководитель часто не желает рисковать и снижать даже временно тот уровень эффективности, который уже достигнут путем больших усилий.

Надо хорошо понимать: обновление инструментария невозможно без добровольного временного снижения эффективности, но только это позволит вам подняться на новый уровень мастерства. И, наоборот, стремление любой ценой избежать временного, оперативного спада приводит к неизбежному стратегическому застою.

Можно, конечно, спокойно почивать на лаврах и начинать обновление сразу по выявлению четкой тенденции стратегических проблем. Может быть, и успеете — кто знает…

Ловушка «Жалость к себе»

Человек не склонен заводить себя в зону психологического дискомфорта без очевидной на то необходимости. Как, например, рассуждал бы спортсмен, который пробегает, допустим, два километра вместо трех, необходимых для качественной разминки? Тема довольно тонкая.

Итак, вводные:

- спортсмен высокого класса;
- спортсмен разминается;
- спортсмен бегает во время разминки.

Маленькая деталь: бегает не столько, сколько необходимо. Но так ли это важно?

И вот тут можно долго дискутировать с самим собой относительно критичности «почти полноценной разминки» и о том, на каком моменте это приведет к снижению показателей. А в результате прийти к удобоваримому компромиссу, который позволяет не перенапрягаться. Вот почему и хорошему спортсмену всегда нужен тренер, в том числе и для того, чтобы в определенный момент включиться в этот внутренний диалог и обеспечить прорыв на более высокий уровень достижений.

Руководитель тоже склонен немножечко «не дожимать». Не соблюдает все процедуры планирования, не всегда готовит работу к делегированию, не обозначает для подчиненного режим координации выполнения порученного задания, на собраниях не уделяет внимания организации диалога, а ограничивается «тронной речью» с ритуальным дуплетом: «Все ли понятно? Есть ли вопросы?» в конце встречи. Рискну угадать реакцию подчиненных: все понятно, вопросов нет.

Правда, потом оказывается, что все обстоит не совсем так или совсем не так, но это уже другая история. Что же мешает постоянно держать себя в тонусе? Тот самый характер. Действительно, чрезмерное ущемление характера быстро дестабилизирует психологическое состояние, и руководитель начинает ощущать себя адептом некоего сурового учения, в которое его вовлекли каким-то обманным путем. Появляется постоянное недовольство: «Доколе же...» Чтобы не впасть в депрессию, руководитель «расслабляет ремень на пару дырочек». Благо, никто, кроме него, этого и не замечает. Последствия такого послабления достаточно прогнозируемы: система управления начинает работать менее эффективно.

Что же делать? Если подавлять характер, то резко падает качество жизни по вектору «удовольствие от процесса работы». Кстати, основным мотивирующим фактором должен являться сам процесс вашей работы, если же это не так — не спасет никакой компенсационный пакет. Если плыть по течению, то качество жизни пострадает по вектору «удовлетворенность от результатов». Как говорится, куда ни кинь — везде клин.

Но есть способ выйти за пределы этого, казалось бы, замкнутого круга. Реальное и осознанное понимание важности постоянного развития дает возможность получать удовольствие от необходимого. Если есть внутренний конфликт — значит, нет осознания.

О практическом наполнении «пути воина»

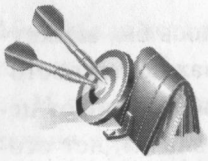
Нехорошо и неправильно удовлетворяться достигнутым результатом или пониманием чего-либо. Ошибается тот руководитель, который прикладывает некоторые усилия, получает общие представления об искусстве управления и на этом останавливается.

Необходимо сначала приложить серьезные усилия, чтобы убедиться в том, что вы действительно все поняли правильно. Затем надо хорошо потрудиться, чтобы новые *знания* принесли плоды и через *умения* превратились в *навыки*.

Этот процесс не должен прекращаться в течение всей жизни. Опасайтесь ментальных ловушек и учитесь распознавать их по слабым сигналам.

Не полагайтесь на достигнутый уровень мастерства и всегда говорите себе: «Это хорошо, но этого недостаточно». Мудрость заключается в том числе и в умении понять, что вы знаете, а что — еще нет. Поэтому, всегда сомневаясь в полноте своих знаний и не позволяя себе разнежиться, почивая на лаврах, мы всегда будем иметь стимул для развития. Для того чтобы развиваться, не надо ждать, пока ситуация станет кризисной и жизнь заставит вас что-то делать.

Помните, что некоторые негативные последствия могут быть и необратимыми. *Мудрый* тем и силен, что, действуя заблаговременно и осознанно, не попадает в те ситуации, из которых *умный* умудряется выкрутиться. Кем быть — решать, безусловно, вам. Частая необходимость выкручиваться и разруливать кризисы говорит о недостаточной квалификации и неадекватной картине мира.



Рекомендации по развитию управленческой квалификации

1. Проанализируйте свой опыт обучения управленческому мастерству.
2. Удалось ли вам получить системный набор знаний относительно тех или иных сторон управления, или это были скорее отдельные сведения и методики?
3. Какой примерно процент из изученного вы смогли внедрить в повседневную практику управления подчиненными?
4. Если не все, то ближе к каким из описанных препятствий были те, с которыми вы столкнулись?
5. Подумайте о том, как с учетом новых знаний можно вернуться к внедрению ранее полученных.
6. Удается ли вам развивать свою управленческую квалификацию с какой-то регулярностью, или процесс скорее проходит стихийно и зависит от остроты встающих перед вами проблем и иных внешних обстоятельств?
7. Какой подход вы более склонны использовать: «бадейный» или «прожекторный»?
8. Проанализируйте: вы более склонны двигаться от чего-то или к чему-то?
9. Попробуйте сформулировать конкретные цели в области управления своими подчиненными, после чего оцените с учетом материалов этой главы достаточность ваших знаний для их достижения.
10. Расставьте приоритеты целей и подумайте о том, каких знаний вам более всего не хватает.
11. По мере освоения материала после каждой главы возвращайтесь к своим проблемам.



Основные тезисы главы 5

- Для того чтобы стать успешным профессионалом, необходимо идти «путем воина», постоянно повышая свое управленческое мастерство.
- «Путь воина» требует целенаправленных усилий — одних лишь позитивных намерений недостаточно, а естественным, «бочковым», способом на него не встать.
- Для того чтобы правильно учиться, а не просто поглощать информацию, необходимо осознанно проходить три стадии: «восприятие», «осмысление» и «ревизию».
- Надо помнить, что новые методики не диета, а образ жизни. Они должны стать органичной частью вашей деятельности, а не проходить по разряду специальных мероприятий.
- Существует целый ряд препятствий, которые мешают нам использовать новые знания на практике; следует уметь их распознавать, обходить и в случае попадания в них — выбираться.
- Воин сам выбирает место и время боя.
- От постоянного развития своего мастерства можно испытывать удовольствие, если вы действительно понимаете важность этого и целесообразность следования «путем воина».
- Наличие дискомфорта и внутреннего неудовольствия свидетельствует о недостаточном понимании правильности выбранного пути.
- На «пути воина» вас поджидают ловушки, которые вы сможете преодолеть, если действительно захотите этого.

Глава 6

Сколько весит шапка Мономаха: власть как основа эффективного управления, откуда она берется и как ею пользоваться

...А в общем, всего этого можно и не делать,
если вас не интересует результат.
Михаил Жванецкий

Феномен власти — это первое, с чем сталкивается любой руководитель. Нюанс же в том, что он не всегда это понимает. Писать о власти — тема вообще неблагодарная. С одной стороны, она исхожена вдоль и поперек, с другой — неисчерпаема, как атом. А в большинстве учебников по менеджменту этот вопрос либо вообще не разбирается, либо затрагивается на уровне информационного минимума. Мне же этот аспект управления кажется чрезвычайно важным. Представляется, что тема далеко выходит за рамки того, что пытаются уложить в набор простых правил, никакого отношения к власти и не имеющих, а более всего похожих на набор советов для только начинающих жить. Конечно, не хочется присваивать себе титул «за-

Власть является основой управления и, формируя у подчиненных адекватное отношение к управлению вообще, обеспечивает возможность эффективного использования всех управленческих инструментов.

крывшего тему», и я не знаю, станет ли вам легче после прочтения моих рассуждений и компиляций. Давайте сразу договоримся, что, рассуждая о власти, ограничимся корпоративным форматом, а на государство, Бога и иные высокие материи отвлекаться не будем.

Предназначение власти

Одно из многочисленных определений гласит: «Власть — это возможность распоряжаться кем-нибудь или чем-нибудь, подчинять своей воле, возможность изменить чужое поведение». Ну а для чего, собственно, кого-то подчинять или принуждать?

Власть является основой *управления*, своеобразным полем, и, формируя у подчиненных адекватное отношение к управлению вообще, обеспечивает возможность эффективного использования всех управленческих инструментов.

Если же вы не обеспечили правильную конфигурацию и должный уровень напряженности властного поля, то непременно столкнетесь с темной стороной той самой свободы воли и тогда даже канонически правильное применение управленческих технологий не даст вам ожидаемого эффекта.

В этом смысле власть можно сравнить с электричеством. Если напряжение и сила тока не отвечают необходимым параметрам, то часть электроинструментов работать не будет вообще. От тех же, которые вроде бы работают, полноценной отдачи не добиться, хотя ресурсы они потребляют вполне исправно. Если же ток и напряжение есть, а инструментов нет вообще или они неисправны, толку все равно не будет. Власть обеспечивает возможность получения оптимального результата, но отнюдь его не гарантирует.

Руководитель и власть: уместно ли говорить о неприличном

Складывается впечатление, что подходы к обсуждению власти чем-то напоминают тему половых различий в детско-подростковом

возрасте. Но с этой щекотливой темой, слава Богу, научились работать: есть и книги, и школьные уроки по ликвидации половой безграмотности. А вот тема власти по-прежнему слывет неприличной. Так, например, моя практика обучения показывает: предложение обсудить вопросы практического использования власти всегда встречает у руководителей некоторую оторопь. Взрослые и серьезные люди переглядываются, смущаются и явно испытывают определенные трудности с публичным изложением своих взглядов. Власть окружает руководителя как некая субстанция. В ней можно плавать, если, конечно, умеешь, а можно и утонуть, как в трясине. Власть для руководителя является естественной средой обитания, и, по идее, он должен уметь направить ее на пользу дела.

Власть окружает руководителя как некая субстанция. В ней можно плавать, если, конечно, умеешь, а можно и утонуть, как в трясине. Власть для руководителя является естественной средой обитания, и, по идее, он должен уметь направить ее на пользу дела.

Власть является одной из причин возникновения тех многочисленных проблем, с которыми в процессе управления сталкиваются все руководители — и новички, и опытные «зубры». Точнее, проблему представляет не сама власть, свою порцию которой руководитель обретает вместе с должностью, а незнание ее основ и неумение этой самой властью правильно пользоваться.

Но, к сожалению, незнание законов не освобождает от их воздействия. Так что будем заполнять информационный вакуум. Многие руководители прилагают огромные усилия, чтобы вести себя так, будто у них нет никакой власти и они понятия не имеют, что это такое. Однако власть играет огромную роль в процессе управления, и получив ее вместе с должностью, вам никак не удастся от нее избавиться. Хотим мы этого или нет, но власть остается неизбежной составляющей служебной иерархии.

Одни руководители сразу чувствуют себя во власти удобно и естественно, другие учатся ее применению всю жизнь и все равно не могут избавиться от постоянного чувства неловкости. Есть люди, которые к власти индифферентны, другие же о ней мечтают.

…К описанию служебных обязанностей не прикладывается сургучный пакет с волшебным диском, на котором записана программа руководителя-профессионала и пароли доступа к ней.

Власть наделяет вас потенциальной силой, но она же изолирует вас от тех, кто находится на других иерархических уровнях. Большинство людей прекрасно осознают тот барьер, который отделяет их от вышестоящих. Но, к сожалению, мало кто из руководителей до конца понимает, насколько власть отделяет их от подчиненных и насколько вредно не замечать это разделение. Граница незрима, но существует и влияет на всех, кто находится по обе стороны от нее: с одной стороны, руководитель, который должен управлять и обеспечивать эффективную эксплуатацию активов, с другой — подчиненные, которые должны сформировать должный объем прибавочной стоимости.

Объем же этот, кстати, им надлежит добровольно отдать в распоряжение руководителя и ожидать возврата некоторой его части в виде различных бонусов. Есть только два пути: либо пренебречь этими факторами, следуя неким призрачным табу, либо посмотреть правде в глаза и назвать вещи своими именами. Мне кажется, что для тех, кто уже умеет или желает научиться делать своевременный выбор, путь очевиден, а прочим лучше выбрать другую профессию.

О возможностях и путях обретения власти

Мало кто может дать вразумительное определение власти, но большинство легко ощущают ее, если доводится встретиться с ее реальным обладателем.

Очень показателен пример, касающийся детей. Они, даже не умея еще говорить, уже прекрасно чувствуют каждого члена семьи и понимают, с кем и как можно себя вести, что себе позволить, чего потребовать и на чем настаивать. Многие же руководители особенно не задумываются о феномене власти, полагая, что она снизойдет на них как манна небесная сразу после вступления в должность. Но, увы, получение должности не активизирует спящих где-то внутри, как надеются многие, необходимых навыков.

А к описанию служебных обязанностей не прикладывается сургучный пакет с волшебным диском, на котором записана программа руководителя-профессионала и пароли доступа к ней. Простите за банальность, но власть напоминает волшебный меч-кладенец, который вы получаете при вступлении в должность. Учтите, что, как правило, такое вручение происходит незаметно, вам его подсовывают вместе с прочими атрибутами нового положения и не удосуживаются как-то оговорить этот вопрос отдельно.

Теперь представим себе, что в поле зрения сотрудников появляется человек, опоясанный «мечом», т.е. руководитель. Конечно, сотрудникам известно о существовании «меча». И они, естественно, с большим интересом наблюдают за его обладателем. Они вначале ведут себя вполне благопристойно, но одновременно пытаются — кто сознательно, кто бессознательно — определить уровень вашего мастерства владения этим «мечом».

Ключевые индикаторы для оценки уровня мастерства

- Умеете ли вы носить «меч» или он мешает вам при ходьбе?
- Насколько быстро обнажаете, если в том возникает необходимость?
- Носите ли его с собой или постоянно забываете в разных местах?
- Можете ли использовать против противника, вооруженного аналогичным, а может быть, и более увесистым «мечом», или же только и умеете, что рубить «в капусту» безоружных?

- Даете ли использовать свой «меч» другим, а если да, то как обставлен процесс передачи?
- Оговариваете ли правила применения, проверяете их соблюдение, не забываете ли забрать «меч» обратно?
- Пользуетесь ли им сами и насколько искусны в обращении?
- Заточен он или туп?
- Начищен он или покрыт ржавчиной?

Конечно, все эти критерии метафоричны, а сам процесс оценки часто проходит неосознанно. Но так или иначе, а через некоторое время все окружающие абсолютно точно оценят степень вашего профессионализма. На основе оценок, в том числе логических либо интуитивных, будет выстроена индивидуальная модель поведения.

Так, например, если вы регулярно отдаете распоряжения, которые подчиненными не выполняются вообще либо выполняются с нарушением изначально заданных параметров, то ваша реальная власть уменьшается, а номинальная увеличивается.

Учтите, что, как это ни грустно, сам факт обладания волшебным «мечом» без должного умения владеть им не дает вам ровным счетом ничего. Власть — это не волшебный артефакт, а инструмент, ресурс, которым необходимо не только уметь пользоваться, но и постоянно оттачивать свое мастерство. Конечно, пока руководитель «набивает руку», то вначале могут быть и безвинно пострадавшие. Но, увы, без этого никак не обойтись. Рано или поздно вам придется перейти от теории к практике.

Что касается именно практического освоения инструмента, то здесь многих руководителей мучает совесть и отягощают различного рода сомнения. В процессе коучинга я много раз сталкивался с такими душевными терзания-

ми: а имею ли я право приказывать ближним своим? Достоин ли я быть их руководителем, если я сам еще не все умею? С одной стороны, вроде бы должность обязывает. С другой, я ведь свою власть не показываю, а руковожу через слово «как бы». Увы, подобные размышления не делают руководителю чести и не избавляют его от проблем управления. Глупо рассчитывать на то, что подчиненные оценят такую псевдосовестливость, с пониманием отнесутся к отсутствию должной напряженности властного поля и добровольно обеспечат желаемый эксплуатационный режим.

Любая расплывчатость будет вредить делу, поведение руководителя не должно оставлять места вопросу: «Так кто все-таки управляет?» Так что отбросьте все сомнения — и вперед: практика, практика и еще раз практика. Или возвращайтесь к выбору: управлять или подчиняться? Если решили управлять, то помните: от вас ожидают эффективной эксплуатации активов. А слово «эффективность» уже изначально предполагает ограниченную применимость философии «лес рубят — щепки летят».

Единственная рекомендация: первое время, пока не научитесь держать «меч» уверенно, не увлекайтесь, тогда и ненужных жертв будет поменьше.

Власть реальная и власть номинальная: как различать оттенки на темном фоне?

Общая, абсолютная величина власти может делиться на две части: номинальную и реальную. Номинальность власти предполагает, что вы не можете полноценно влиять на те процессы, которыми вам положено управлять, исходя из должностных полномочий. Реальная власть позволяет вам оказывать необходимое влияние на все ключевые аспекты поведения ваших подчиненных, необходимые для качественного выполнения работы. Соотношение номинальной и реальной власти является величиной переменной, предполагающей взаимопроникновение.

Так, например, если вы регулярно отдаете распоряжения, которые подчиненными не выполняются вообще либо выполняются

с нарушением изначально заданных параметров, то ваша реальная власть уменьшается, а номинальная увеличивается.

А если вам удалось обеспечить соблюдение тех правил, которые всеми игнорировались, например время начала работы? В этом случае ваша реальная власть, наоборот, увеличилась, а номинальная, соответственно, уменьшилась.

На всякий случай: я никак не хочу сказать, что своевременный приход подчиненных на работу или скрупулезное следование требованиям дресс-кода компенсирует невыполнение параметров рабочих заданий. Приведенные примеры являются не более чем отдельными иллюстрациями к ранее сформулированным закономерностям. Решать, с чего начинать увеличение величины реальной власти, вам придется самим. Чем более профессионален руководитель, тем шире зона его реальной власти и тем меньше он склонен мириться с какой-либо номинальностью. Поэтому в дальнейшем мы будем говорить только о власти реальной. Именно величина этой власти влияет на то, как другие люди будут реагировать на все аспекты вашего поведения, вплоть до случайных высказываний или настроения.

Власть и условия успешного применения

Мы договорились о том, что если решили управлять, то надо уметь пользоваться властью, без этого ресурса управление невозможно вообще. Эффективное использование власти предполагает наличие *способностей*, *знаний* и *навыков*.

Желательно, конечно, чтобы имели место все три компонента. Но мы можем руководствоваться двумя правилами:

- ни один из указанных компонентов не равен нулю;
- недостаточная величина одного из компонентов может и должна быть компенсирована увеличением величины двух других компонентов.

Так, например, начинающий руководитель может *знаниями* и *способностями* компенсировать отсутствие *навыков*. А руководитель со стажем *способностями* и полученными в процессе опыта *навыками* нейтрализует недостаток знаний.

Ну а если, допустим, у начинающего руководителя нет *способностей* и, соответственно, невозможных без опыта *навыков*, а есть только знания?

В этом случае все будет зависеть уже от степени благоприятствования внешних обстоятельств, а именно:

- административно-силовой поддержки со стороны компании;
- состава подчиненного коллектива (амбиции, этика, характеры и т.п.);
- корпоративной практики отношения к начинающим руководителям;
- объема порученной работы и ее критичности для компании.

Аналогичные проблемы будет испытывать и руководитель, который обладает опытом, но не имеет врожденных способностей. Мне довелось видеть достаточно много людей, занимающих высокие должности, но не обладающих властью. Их результативность определялась исключительно совокупным сочетанием совести/доброй воли их подчиненных. Думаю, что и вам таких людей доводилось встречать.

Мне довелось видеть достаточно много людей, занимающих высокие должности, но не обладающих властью. Их результативность определялась исключительно совокупным сочетанием совести/доброй воли их подчиненных.

Итак, взаимодействуют две единицы. С одной стороны — *субъект* управления, руководитель, имеющий ту самую волю подчинять и/или необходимость подчинять ради выполнения определенных работ. Ему про-

тивостоит *объект* управления, который может подчиниться воле субъекта, исполнить приказ, а может отказаться, изменить распоряжение в процессе выполнения либо вообще проигнорировать его.

Ведь люди, хотим мы этого или нет, обладают свободой воли. Проблема же в том, что эту самую свободу управляемые *объекты* то и дело норовят использовать отнюдь не во благо.

Например, вместо того чтобы приложить свои знания и опыт для наилучшего выполнения порученной им работы, они те же самые ресурсы используют для обоснования полной невозможности достижения результатов. Это знакомо любому руководителю. Для того чтобы дарованная свыше свобода воли была использована по назначению, и необходима соответствующая конфигурация поля власти.

Власть и мораль

Власть — очень противоречивое явление. Власть манит и отталкивает, вдохновляет и наказывает, дает права и ограничивает свободу. Кто-то всю жизнь стремится к власти и старается получить ее как можно больше, другие же относятся к власти как к изначальному злу. Принято считать, что власть, как и деньги, портит людей. На самом же деле власть, как линза, просто выявляет все качества человека. Чего не было, так и не проявится. Но те черты характера, которые ранее не имели питательной среды, чтобы расцвести буйным цветом, теперь, подпитанные властью, неожиданно проявляются во всей своей красе. Кстати, таким же образом на людей действует любое *дополнительное* в сравнении с окружающими конкурентное преимущество.

Правда, иначе ведут себя при наличии дополнительного ресурса только те люди, которые не обзавелись по тем или иным причинам должным внутренним стержнем. Ну а те, кто обладает внутренними ценностями и нашли *свой путь*, меняются под влиянием обстоятельств редко. Неправильное понимание сущности власти и закрытость, «неприличность» этой темы приводят к тому,

что люди, получившие власть, испытывают определенное стеснение, смущение и даже предпочитают ей не пользоваться. Возникает некий замкнутый круг: стыдимся — не изучаем — не пользуемся — не умеем — страдаем. От «неправильного», но абсолютно прогнозируемого поведения подчиненных.

Конечно, бывает и наоборот: человек, получивший власть, начинает ее использовать с таким размахом, что только держись. Но давайте договоримся о том, что любая крайность является в первую очередь признаком непрофессионализма. Власть сама по себе не плоха и не хороша. Власть — это не более чем возможность влиять на людей, имея при этом как благие намерения, так и дурные. Кстати, не факт, что те благие намерения, которыми вы были преисполнены перед применением власти, разделят ваши подчиненные. А разделив, встретят бурными аплодисментами и усердным трудом.

На самом же деле власть, как линза, просто выявляет все качества человека. Чего не было, так и не проявится. Но те черты характера, которые ранее не имели питательной среды, чтобы расцвести буйным цветом, теперь, подпитанные властью, неожиданно проявляются во всей своей красе.

Как и любой другой ресурс, власть находится вне морали. Насколько морален меч? Насколько моральна дрель или электрический ток? Все ведь зависит от того, для чего тот или иной ресурс применяется. Вывод: за степень моральности ответственен пользователь.

Если же вы решили быть профессиональным эксплуататором (или эксплуатационником), то неразумно отвергать полезный инструмент на том лишь основании, что кто-то его использует или использовал в аморальных, как принято считать, целях. Конечно, для оправдания своего пренебрежения искусством благородного «боя на мечах» мы можем рассмотреть и такую версию: ограни-

чение набора инструментов есть признак высокого профессионализма.

В качестве доказательства приведем легенду о великом учителе боевых искусств, который побеждает толпу вооруженных до зубов «плохих парней» при помощи чашки зеленого чая и учтивости. Но согласитесь: чтобы выбор был сознательным, сначала необходимо освоить инструмент, а уж потом от него отказываться. А то в логической цепочке «презираем — не изучаем — не умеем — не используем — не хотим» просматривается какой-то скрытый изъян.

Да и власть не тот инструмент, от использования которого стоит отказываться, если вас действительно интересует эффективная эксплуатация своих подчиненных.

Так что в любой ситуации мы сознательно или неосознанно выбираем один из видов власти, если хотим управлять. Альтернатива управлению нам уже известна: подчинение. Власть или смирение, управление или подчинение — вот тот фундаментальный выбор, который мы делаем каждый день. Воздействуя на ситуацию, мы выбираем власть. Отказываясь от воздействия, мы выбираем смирение и бессилие.

Что вы хотите: действовать самостоятельно или подчиниться воле других людей? Как вы предпочитаете жить: чтобы вы или чтобы вас? Сделав единожды выбор, вы облегчите жизнь и себе, и другим. Мы уже говорили, что, отказываясь от выбора, вы все равно его делаете. Отказываясь от осознанного выбора между управлением и подчинением, вы по умолчанию выбираете подчинение. Хорошо ли вам будет, если вы будете по-прежнему занимать руководящее кресло? Вопрос, как вы понимаете, риторический.

Функции власти

Для того чтобы эффективно пользоваться властью, необходимо четко понимать те функции, которые власть должна реализовывать по отношению к управляемой системе на регулярной (!)

основе и осознанно. В случае правильной реализации функций власти в системе возникнет то самое *поле*, конфигурация и напряженность которого обеспечит вам возможность для эффективной работы управленческих инструментов. Системы принято классифицировать в том числе по тем компонентам, из которых они состоят. Поэтому системы бывают, например, механические, биологические, социальные. Группа людей всегда образует *социальную* систему. В этом разделе под термином *система* мы будем подразумевать компанию или группу людей, которые находятся в вашем подчинении. Так что же должна делать власть?

Функция 1. Формирование парадигм

Это самая важная и, как правило, самая запущенная функция власти. Само слово «парадигма» происходит от греческого слова *paradeigma* — восприятие, мировоззрение, система координат. Иначе говоря, парадигма — это своеобразная призма, через которую вы и ваши подчиненные смотрят на мир. К сожалению, эти парадигмы далеко не всегда совпадают. Понятно также, что у каждого человека есть целый набор индивидуальных парадигм. Одни из них врожденные, а другие — приобретенные в процессе накопления жизненного опыта. Некоторые парадигмы являются глобальными, мы используем их в большинстве жизненных ситуаций. Другие мы применяем избирательно, для тех или иных «игровых полей».

Индивидуальные парадигмы скорее упруги, чем пластичны: человек более склонен к сохранению своих воззрений, чем к их изменению. Тем не менее на чужие парадигмы вполне можно воздействовать. Но при этом обязательно учитывайте тот факт, что каждая парадигма связана с другими множеством мелких стереотипов. В итоге человеческое сознание напоминает своеобразную циновку очень мелкого плетения. Поэтому нам так трудно менять свои привычки. Ведь что такое привычка, как не результат одной или нескольких парадигм? Изменение именно той, на которую мы нацелились, требует параллельного изменения и множества дру-

Если власть не выступает «архитектором смысла», то, поскольку разум человеческий не приемлет пустот, подчиненные сформулируют себе смысл жизни самостоятельно, и не факт, что последствия такой самодеятельности вас удовлетворят.

гих, к чему мы оказываемся не готовы. Воздействуя на других, учитывайте, что такие критерии, как продуманность, постепенность, настойчивость и последовательность, гораздо больше влияют на положительный результат, чем резкость, скорость и сила.

Именно руководитель, облеченный властью, отвечает за то, чтобы появился тот набор парадигм, который бы обеспечил как заинтересованность подчиненных, так и достижение интересующих его показателей.

С одной стороны, в результате деятельности структуры (компании, подразделения или проектной команды) должны появиться желаемые материальные результаты. С другой стороны, ваши подчиненные должны понимать, для чего эти результаты нужны, почему они должны быть именно такими и как их можно достигнуть.

Речь идет не только и не столько о целях конкретной работы или финансовых показателях, они могут быть частью системы целей или только средством для достижения чего-то большего. В фокусе руководителя как носителя власти должны быть не только сотрудники и процедуры выполнения работ, но и идеи. Немаловажен еще один момент: парадигмы мало сформулировать и продекларировать, необходимо добиться того, чтобы все они реально разделялись подчиненными.

Минимально допустимым уровнем разделения считается отсутствие противодействия, или уровень четкого исполнения. Находящийся на этом уровне подчиненный не проникся идеями системы, но принимает их как непреложное руководство к честному действию. Под «честным действием» подразумеваем, что подчиненный полностью использует *все* ресурсы, которые есть в его рас-

поряжении, для выполнения поставленной ему задачи. При этом он инициативы не проявляет и подвигов не совершает.

Если власть не выступает «архитектором смысла», то, поскольку разум человеческий не приемлет пустот, подчиненные сформулируют себе смысл жизни самостоятельно, и не факт, что последствия такой самодеятельности вас удовлетворят. Ключевой момент: каждая парадигма в отдельности и конфигурация всего набора в целом определяют выбор того набора действий, который реализует обладающий свободой воли подчиненный. Следовательно, вместо того чтобы бороться с отдельными неправильными действиями, рационально вначале позаботиться о создании благоприятного микроклимата в коллективе. Гибель системы, состоящей из обладающих свободной волей индивидуумов, происходит в следующем порядке: ***идеология—парадигмы—отношения—действия***. В этой же последовательности производится, соответственно, и настройка системы.

С этим, в общем, мало кто спорит, но в жизни, как правило, превалируют три основных подхода.

1. **Все и так понятно.** Подразумевается, что всем все и так понятно, а подчиненные ловят идеи прямо из воздуха. В этом случае начисто игнорируется важнейшее правило регулярного менеджмента: если что-либо важное не происходит формализованно, следует считать, что этого не происходит вообще.

2. **Главное — деньги.** Нечего размышлять над идеологией, обещанных за результат денег вполне достаточно, ибо деньги всех интересуют в первую очередь. При этом забывают, что профессионал может заработать примерно одинаковое количество денег в любой из десяти как минимум компаний. Хотите, чтобы этот профессионал работал у вас? Так заинтересуйте его!

3. **Борьба с плесенью.** Начинают исправлять действия подчиненных, игнорируя упреждающее или параллельное воздействие на парадигмы, их порождающие. То, насколько, по М. Жванецкому, «эффективно бороться с плесенью, игнорируя сырость», комментариев не требует.

Функция 2. Инсталляция правил

Власть обязана сформировать для подчиненных внятный набор правил игры, которыми надлежит руководствоваться, работая на «поле» системы. Какие же стороны жизни должны охватывать эти правила? Четкого ответа нет. Руководитель должен сам решить, какие аспекты стратегических или оперативных действий являются на данный момент ключевыми. Выяснив этот вопрос, можно определить, что и где требует в связи с этим дополнительной регламентации с целью ограничения выбора алгоритма исполнения.

Мы с вами хорошо понимаем, что подчиненным свойственно сопротивляться любому увеличению структурированности «игрового поля», так как это ограничивает их свободу воли.

Безусловно, любая крайность не пойдет на пользу. Руководитель на основе знания подходов к созданию законов функционирования и опыта в их внедрении должен суметь пройти между Сциллой хаоса, в котором все действуют исключительно на основе собственных представлений о добре и зле, и Харибдой корпоративной «тюрьмы», в которой отслеживается каждый чих.

Для формирования законов и правил у руководителя есть две основные компетенции: *регламентация* и *оперативное лидерство,* умение влиять на мышление подчиненных. Для того чтобы система правил вышла на уровень частичной самоподдержки и даже саморазвития, необходимо формировать соответствующую *культуру*.

Система законов/правил не должна быть застывшей. Для того чтобы быть эффективной, ей полагается пребывать в состоянии уместной динамики и чуть-чуть опережать требования момента.

Вам необходимо с плановой периодичностью проводить аудит, по результатам чего отменять одни законы, вводить другие и переформулировать третьи. К этому следует быть готовым и вам, и вашим подчиненным, которых целесообразно привлекать к этой работе. Мы с вами хорошо понимаем, что подчиненным свойственно

сопротивляться любому увеличению структурированности «игрового поля», так как это ограничивает их свободу воли. Поэтому вам удастся привлечь их к полноценному сотрудничеству в том случае, если они поймут: постепенное повышение регламентации бытия неизбежно, правила будут вводиться, и тех, кто будет противиться их внедрению либо попытается их нарушать, не ждет ничего хорошего.

Но выбор у них есть, и заключается он в следующем: либо они участвуют в оценке действующих правил и в разработке новых, либо руководитель новые регламенты сам придумает, введет и всех заставит соблюдать. В дальнейшем можно постепенно снизить степень неприятия большинством любых правил вообще, которое досталось нам в наследство с советских времен. Для этого нужно регулярно и публично отменять правила, препятствующие достижению поставленных целей, и показывать, как оставшиеся правила достижению этих целей способствуют. Если уж формирование правил игры никак не назовешь делом «вкусным», то пусть хоть «полезно» будет. Работа, как говорится, нелегкая, но ответственная.

Функция 3. Обеспечение соблюдения правил

Вы прекрасно понимаете, что «полезные» правила недостаточно только разрабатывать и анонсировать. Их еще необходимо внедрить и обеспечить их соблюдение. В государстве есть две ветви власти: законодательная и исполнительная, у каждой из них свои задачи. Эти же задачи вам необходимо решить в компании. Кстати, вы так никогда толком и не поймете, насколько хороши правила, разработанные под вашим чутким руководством, если не обеспечите их соблюдение подчиненными. И вот тут-то начинается самое захватывающее.

Начну с того, что сами руководители зачастую формируют откровенно наплевательское отношение к правилам, не ведая при этом, что творят. Например, при необходимости подписания какого-нибудь приказа возникает подчас такой интересный диалог.
Руководитель: *«Так, подпиши вот тут!»*
Подчиненный: *«А что это?»*

Руководитель: *«А, опять ерунда очередная, давай, подписывай и не бери в голову!»*

Аналогичная беседа может возникнуть и при заполнении какого-либо отчета или анкеты. Что же получается? Руководитель, олицетворяющий власть, сам формирует наплевательское, мягко говоря, отношение к правилам? Стоит ли удивляться тому, что потом этот подчиненный будет относиться к тем или иным установкам самого руководителя точно так же?

Вам может показаться, что я преувеличиваю проблему. Но надо понимать особенности человеческой психологии. Мы уже обсуждали тот факт, что правила повышают структурированность «игрового поля», чем ограничивают свободу «игроков». Естественно, что подавляющее большинство не испытывают от этого большого удовольствия. Как следствие, люди все время пытаются проверить на прочность «кристаллическую решетку» корпоративных правил, определив для себя в первую очередь необходимость их соблюдения вообще. И вот их непосредственный руководитель, представитель власти, недвусмысленно показывает им: правила — это отнюдь не то, что обязательно надо исполнять, правила бывают разные.

Таким образом, уже сформировалось новое *правило* необходимости соблюдения правил. И хотя оно и неписаное, но влияет на *исполнительскую дисциплину* очень сильно и довольно интересным образом. Не то чтобы ваши подчиненные начисто игнорируют все корпоративные законы и нагло плюют на ваши распоряжения. Нет, все гораздо тоньше и опаснее. Формируются две довольно вредные парадигмы:

- не все правила следует соблюдать;
- при определенных обстоятельствах любые правила можно не соблюдать.

Таким образом, выполнение правил становится делом *избирательным*. Но неужели вы думаете, что подчиненные, сформировав для себя эти парадигмы, не расширят свои права и не начнут самостоятельно решать, что и когда делать?

Конечно, руководствоваться они будут исключительно пользой дела, а точнее, тем, как они склонны на данный момент эту пользу понимать. Более подробно эта тема будет изложена в главе 13 «Как влиять на старательность подчиненных: "векторная диаграмма" регулярного менеджмента».

…Неправильное действие подчиненного в нерегламентированном поле считается ошибкой и не заслуживает наказания, а нарушение правила считается проступком и должно быть наказано.

В итоге корпоративное поле становится слабоуправляемым и практически непрогнозируемым. Вы просто не сможете предугадать, кто, когда и какое правило захочет нарушить. Причем речь может идти как о фундаментально прописанных алгоритмах, так и о сформулированных вами критериях выполнения разового рабочего задания. Более того, неработающее правило является большим злом, чем отсутствие правила вообще.

Почему так? Либо правило полезное, и тогда руководитель, позволяя его нарушать, показывает свою слабость. Либо правило бесполезное или даже вредное, что уже свидетельствует о неразумности и низком уровне профессионализма самого руководителя, облеченного властью.

Кстати, неправильное действие подчиненного в нерегламентированном поле считается *ошибкой* и не заслуживает наказания, а нарушение правила считается *проступком* и должно быть наказано. Конечно, такая ситуация не возникает сразу. Но если внимательно осмотреться вокруг, то мы наверняка найдем огромное количество неработающих приказов, невыполненных поручений, а также всякого рода нормативов и инструкций, которые никому в голову не придет не то чтобы выполнять, а даже прочитать на предмет соответствия написанного и реальной практики выполнения работ. Так стоит ли удивляться общему уровню *исполнительской дисциплины*?

Кроме того, есть еще и то, что можно было бы назвать общим, так сказать, *ментальным,* отношением к правилам и законам.

В 1992 г. я ознакомился с результатами одного серьезного исследования, организаторы которого изучали как раз то, как в разных странах люди склонны относиться к правилам вообще. И если в странах Западной Европы *соблюдение законов* является одной из жизненных ценностей с высоким рейтингом и входит в первую пятерку, то на постсоветском пространстве этот параметр не попал даже в первую тридцатку. Правда, в главе «Особенности национального менеджмента...» мы узнаем, что это все началось задолго до советской власти и является одним из древнейших и основополагающих *законов территории.*

Конечно, бороться с этим трудно, но есть смысл хотя бы не усугублять и помнить о том, что *парадигмы* не только *упруги,* но и *пластичны.* Не будем сбрасывать со счетов и свой управленческий профессионализм. Если до сих пор не получалось, то *самое простое* — обозначить желаемое как невозможное. Но если вы выбрали путь субъекта, то *самое правильное* — развивать свою управленческую квалификацию.

Функция 4. Награждение праведников

Власть должна поощрять тех, кто соблюдает правила игры. При этом желательно, чтобы по награждении решались две задачи.

Первая задача: наградить тех, кто ведет себя правильно. А правильно ведет себя не только тот, кто соблюдает законы и получает ожидаемые результаты, но и тот, кто еще только старается это делать. Старание должно приводить к прогрессу и со временем к тем же ожидаемым результатам. Если тот, кто старается, не растет профессионально, то его необходимо либо переводить на работу, более соответствующую его способностям, либо расставаться. Постоянное старание без достижения необходимых результатов не является самоцелью. Любое решение, принятое руководителем в этом вопросе, должно быть не только реализовано, но и должным образом анонсировано для подчиненных, что опять-таки послужит формированию нужных *парадигм.*

Хорошее награждение должно в первую очередь радовать награжденного, чтобы сформировать у него желание самостоятельно, без внешнего принуждения, повторять, поддерживать и развивать те алгоритмы своего поведения, выполнение которых повлекло награждение. Поэтому форма и содержание награждения должны опираться на *систему парадигм* подчиненного. Если же существующая *система парадигм* власть не устраивает, то ее необходимо сначала отформатировать, а уж потом производить награждение. Иначе возникнет ситуация «не в коня корм», когда награда вызывает скорее обиду, чем радость.

Итог: ресурсы потрачены, а результаты награждения противоположны ожидаемым. В общем, награжден тот, кто себя таковым считает, а не тот, с кем вы это проделали.

Вторая задача: продемонстрировать всем, кто не награжден, выгодность лояльного отношения к законам и справедливость самой власти.

Сопутствующие, но не менее важные обстоятельства: формы поощрения могут быть весьма разнообразны — от устной благодарности до крупной премии. Не менее важно, чтобы вся *система* награждения была понятна не только представителям власти, но и награждаемым. Систему награждения необходимо градуировать в соответствии со степенью как значимости, так и актуальности поступков на данный момент времени. Кроме того, власть не может себе позволить нарушать свои обещания. Если нет уверенности в том, что вы сможете выполнить свои обещания, необходимо тщательно оговорить те обстоятельства, возникновение которых может воспрепятствовать тому, что награда найдет героя.

Конечно, разнообразные оговорки неизбежно снижают мотивацию, но это будет намного меньшим злом в сравнении с невыполнением обещаний и параллельным объяснением происходящего, так сказать, по факту. Четкое и заблаговременное обозначение *правил* формирует должную репутацию власти. И наоборот.

Поскольку большинство сформулированных и, казалось бы, очевидных правил сплошь и рядом нарушается, то неудивительно, что руководители разочаровываются в награждении как в эффек-

тивном средстве стимулирования действий подчиненных. Эффективно награждать тоже надо уметь делать профессионально.

Функция 5. Наказание грешников

Власть обязана карать тех, кто не хочет соблюдать правила, а также тех, кто не умеет и не старается научиться этому. Само по себе отсутствие знаний или умений не является проступком и, соответственно, не заслуживает наказания. За набор знаний и умений подчиненного отвечает руководитель. Либо проверяйте сразу, либо учите. Если же вы не удосужились сделать ни того, ни другого, то их, бедолаг, за что карать?

Как и в случае с награждениями, наказание параллельно должно решать и задачу предупреждения, что способствует формированию должной репутации самой власти и необходимых *парадигм* по отношению к соблюдению правил. Разница в том, что если любое награждение, по возможности, должно стать достоянием гласности, то наказание анонсируется только после совершения проступка определенной тяжести. До этого момента о наказании должны знать только двое: руководитель и подчиненный. Сам по себе фактор публичности является утяжеляющей частью самого наказания.

Как в государстве бывают правонарушения *уголовные* и *административные*, так и в компании наказания бывают материальные и моральные. Рискну вас удивить: примерно за 95% нарушений руководитель обязан применить *моральные* наказания, наказание же *материальное* является своего рода последним предупреждением перед применением «высшей меры» — увольнения.

Иные пропорции разрушают правильную систему ценностей и свидетельствуют о низком уровне управленческой квалификации руководителя. Кроме того, развитие трудового законодательства и рынка труда все больше осложняет законный отъем денег у сотрудника компании. Способов наказать человека морально, вызвав у него чувства вины, стыда и раскаяния, намного больше, чем законных возможностей посягнуть на его кошелек. Правда, это

тоже надо не только уметь, но и развивать свои умения, повышать свою квалификацию и в этой области.

Функция 6. Энергетизация

Простой пример: чтобы завести автомобиль, необходимо повернуть ключ зажигания. Запускающий импульс должен иметь внешний источник, сама система его генерировать не в состоянии. Так и руководитель обязан запустить систему, дать ей первоначальный импульс, а также дополнительно энергетизировать ее в процессе работы. К сожалению, вечных двигателей пока не изобретено, и часть первоначально внесенной энергии в процессе работы неизбежно будет поглощаться элементами самой системы.

Если забыть о подаче дополнительных импульсов, то уровень энергии в системе неизбежно снизится и ваши подчиненные войдут в состояние «огульной млявости» (что означает в переводе с белорусского «общей слабости»).

Здесь опять надо учитывать опасные последствия впадания в крайности. Если забыть о подаче дополнительных импульсов, то уровень энергии в системе неизбежно снизится и ваши подчиненные войдут в состояние «огульной млявости» (что означает в переводе с белорусского «общей слабости»).

Если же вбрасывать дополнительную энергию слишком часто или слишком большими дозами, то ваши подчиненные будут себя чувствовать подключенными к линии высокого напряжения, что всегда сопровождается суетой, но далеко не всегда результативностью. Трудно сказать, что хуже.

Способы энергетизации могут быть самыми различными: новые цели, сессии стратегического планирования, рассказ о тенденциях рынка, совместное обсуждение сильных и слабых сторон компании в сравнении с конкурентами, совместный поиск реше-

ния трудных задач, показательное наказание саботажников и нарушителей, специальная премия за лучшую идею, корпоративная вечеринка и многое другое.

Часть этих мероприятий может быть направлена на *поддержку* тех или иных алгоритмов в поведении подчиненных, часть — на *исправление* других, а часть — на *профилактику* третьих. Профессиональный эксплуататор использует точно выверенную и наиболее уместную на данный момент комбинацию мер и никогда не применяет вышеописанные формы воздействия после, например, прочтения книги, в которой образно описан взлет трудового энтузиазма в результате проведения какого-либо мероприятия.

Функция 7. Коррекция настроек

В процессе работы системы неизбежно возникает необходимость изменения первоначальных настроек. Это может быть вызвано внешними или внутренними обстоятельствами, чаще же — комбинацией тех и других. Изменения же могут касаться всех вышеперечисленных функций власти или их составляющих. Внося коррекции в настройки, руководитель может опираться на:

- **прогноз,** когда он проводит анализ рыночных и/или корпоративных тенденций, на основании чего предвидит такие изменения, которые полагает уместными для изменения соответствующих настроек в работе системы;
- **интуицию,** когда он чувствует те изменения во внешних или внутренних обстоятельствах, которые полагает уместными для изменения соответствующих настроек в работе системы;
- **слабые сигналы,** когда он замечает незначительные сбои в работе тех или иных элементов системы, после чего вносит необходимые изменения в настройки;
- **сильные сигналы,** когда он замечает, что систему явно лихорадит и уже нет никакой возможности все списать на случайность

или надеяться на то, что само рассосется, после чего вносит изменения в настройки.

Что целесообразно учитывать? Любая практика хороша, если не мешает эффективному функционированию системы. И снова о крайностях. Вы можете переусердствовать в попытке организации точного прогноза и утопить себя в море разнородных данных. А можете вообще опоздать с коррекцией, так как не все события обратимы после определенного градуса.

При внесении коррекции в настройки системы надо учитывать, что система склонна сохранять эластичность по отношению к внешним воздействиям. В этом социальная система схожа с биологической — отдельным индивидуумом. Следовательно, система будет сначала сопротивляться воздействиям, потом некоторое время приноравливаться к новым настройкам и снизит показатели, а уж потом имеет шанс выйти на ожидаемый режим работы.

Но никак не сама по себе, а исключительно при условии правильных действий руководителя на всех этапах. Поэтому, внося коррекции в настройки, учитывайте как неизбежную «лихорадку» системы, так и общую продолжительность этого процесса.

Применить такой привлекательный для многих руководителей принцип, как: «Поезд, стой! Раз-два!», не получится. Да и не факт, что обойдетесь одной коррекцией, чаще нужен правильно подобранный комплекс мероприятий, а реализовывать их придется в правильной последовательности. Все эти мелочи только подтверждают один из изящных и внешне вполне очевидных тезисов стратегического управления: «Развитие рынка нелинейно повышает требование к уровню управленческой квалификации руководителей».

Сила и слабость власти

Руководителю как носителю власти необходимо профессионально и на регулярной основе реализовывать все отмеченные выше функции власти. Кроме того, целесообразно периодически оценивать качество реализации функций и продумывать необходимые

изменения в методиках. Основные же практические ошибки руководителей проявляются в том, что часть функций они не реализуют вообще, а те, что реализуют, зачастую не осознают.

Проверьте правильность этого утверждения, задав себе следующие вопросы.

- Мог ли я четко сформулировать и объяснить все функции власти до прочтения этого материала? (Если нет, то это никак не означает, что вы вообще не реализовывали властные функции. Вполне возможно, что, читая материал, вы обнаружили то, что тем или иным образом делали.)
- Хорошо ли я понимал при этом, чем, собственно, занимаюсь?
- Мои действия носили планово-регулярный характер или были скорее реакцией на возникающие ситуации?
- Продумывал ли я комплекс необходимых мероприятий, прогнозируя вероятную реакцию персонала, или действовал скорее по принципу «упремся — разберемся»?

А теперь, ответив себе на эти вопросы, сами и оцените свою квалификацию власти.

Насколько может быть эффективен инструмент, который мы используем неосознанно и спонтанно? Конечно, если вы считаете себя гением в области управления, то ответ очевиден. Если нет — тоже.

Если руководитель не реализует какую-то часть необходимых функций власти или реализует их недостаточно хорошо, то на игровом поле возникают своеобразные ниши, в которых власти либо нет, либо она слишком слабая. Поскольку властное пространство не терпит пустоты, то в этих местах возникают свои правила, которые формируете уже не вы, а сами подчиненные. Происходит своеобразный самозахват, оставленный без пригляда участок прибирается к рукам без вашего на то разрешения.

Такие процессы не только уменьшают вашу власть, но и дискредитируют ее, позиционируют в глазах подчиненных как слабую. Скорее всего, они не осознают как сам факт самозахвата,

так и выводы, которые можно из этого сделать. В результате формируется оценка прочности власти, которая оказывает свое влияние как на *парадигмы подчиненных,* так и на отдельные их действия. В итоге конфигурация и напряженность поля, которое должно вам обеспечить возможности для эффективного управления, будут неоптимальными.

Вышесказанное отнюдь не означает, что руководитель должен стянуть всю власть на себя, предельно ее централизовать и запретить любые действия без своего высочайшего соизволения. Все выглядит несколько иначе. Вы можете разрешить подчиненному действовать самостоятельно, но вы не можете допустить самостоятельных действий без вашего разрешения. Кстати, это и называется — делегировать полномочия. Делегируя полномочия, вы делитесь частью своей власти.

Если руководитель не реализует какую-то часть необходимых функций власти или реализует их недостаточно хорошо, то на игровом поле возникают своеобразные ниши, в которых власти либо нет, либо она слишком слабая. Поскольку властное пространство не терпит пустоты, то в этих местах возникают свои правила, которые формируете уже не вы, а сами подчиненные. Происходит своеобразный самозахват, оставленный без пригляда участок прибирается к рукам без вашего на то разрешения.

Если вы это делаете правильно, то ваша власть парадоксальным образом возрастает. При помощи управляемых и прогнозируемых действий подчиненных вы расширяете свои возможности. Если же полномочия делегируются неправильно или вы допускаете самозахват, то ваша власть, соответственно, уменьшается. На территории, которая находится в вашей юрисдикции, производятся самостийные действия. Иначе говоря, начинается произвол.

В качестве примера возьмем такую ситуацию, как своевременный приход на работу. А что означает термин «своевременный приход»? Это означает, что подчиненный вовремя вошел в дверь? Или что подчиненный сидит на рабочем месте, совершив все утренние ритуалы, включил компьютер и открыл рабочие программы? А что это должно значить в вашей системе? Это где-то четко сформулировано или сложилась некая практика? Если верно последнее утверждение — поздравляю, это и есть тот самый самозахват.

В этом месте на моих семинарах я часто слышу возражение: «Человек может все включить, а потом ничего не делать или раскладывать в компьютере пасьянс». Я отвечаю, что, конечно, может, если руководитель обращает внимание только на соблюдение правил внутреннего распорядка и более ни на что. Приходится вновь и вновь напоминать, что среди управленческих инструментов, к сожалению, не существует волшебной палочки, применение которой обеспечивает результативность. Эффективное управление обеспечивается правильной комбинацией этих инструментов.

Установить реально прочную власть необходимо, но недостаточно. И установив ее, вы получаете хорошую возможность достичь высоких результатов, не установив — сводите к минимуму свои шансы на успех. Вам может показаться, что это слишком мелко: подумаешь, приход на работу! Но если нет проявления власти в мелочах, то можете ли вы управлять чем-то более значимым?

Уровень своей обязательности человек выбирает в зависимости, во-первых, от степени заинтересованности, во-вторых, от прочности власти. И если вы не всегда властны над первым, то всегда — над вторым. Рост самостоятельности и, соответственно, количества полномочий ваших подчиненных может и должен происходить управляемо и только по мере увеличения уровня их собственной обязательности. Красивые сюжеты, в которых наделенные полномочиями разгильдяи мгновенно превращаются в высокоответственных профессионалов, могут быть скорее исключением, чем правилом, и полагаться на это сродни игре в рулетку.

Всяко бывает: может, конечно, и подфартить. Стоит ли рисковать — решать вам.

Если вы добились соблюдения правил внутреннего распорядка, то весьма вероятно, что подчиненные будут ответственно подходить к выполнению работы и на менее контролируемых участках игрового поля.

Означает ли все вышеизложенное, что правила внутреннего распорядка являются той осью, вокруг которой вращается мир? Нет, конечно. Вы можете отменить любое правило или освободить кого-либо от действия этого правила. Но в этом случае это будет проявлением вашей власти. А вот если у вас есть правило, которое вы позволяете нарушать всем, или кто-то сам освободил себя от его выполнения, то это уже совсем другая история.

Признаки сильной власти

- Тотальное воздействие на все объекты своей юрисдикции или планово-избирательное воздействие на целенаправленно выбранные объекты.
- Отсутствие свободных от правил участков игрового поля.
- Четкая установка, что все правила актуальны и точно соотносятся с регулируемыми участками.
- Реакция власти на стандартные ситуации известна, на нестандартные — прогнозируется.
- Решения учитывают в первую очередь интересы структуры, потом уже — интересы людей.
- Власть может принять нестандартное решение по стандартной ситуации, если этого будут требовать интересы структуры, с последующим разъяснением своих действий.
- Проводятся разъяснения критериев и принципов принятия решений, но не обязательно реальные, с учетом уместности детализации.

- Четко оформленная передача части полномочий конкретным объектам в конкретных ситуациях и/или по конкретным вопросам.
- Профилактика несанкционированного нарушения правил.
- Четкая, взвешенная и своевременная реакция на несанкционированное нарушения правил, не вызванное форс-мажорными обстоятельствами.
- Освещение и разъяснение (без оправдывания) вынесенных по факту нарушений решений.
- Минимальное количество попыток самостоятельного нарушения правил.
- Высокий уровень исполнительской дисциплины является нормой.

Признаки слабой власти

- Спонтанно-избирательное воздействие на объекты своей юрисдикции.
- Большое количество участков игрового поля, на которых либо нет правил вообще, либо действуют размытые принципы общей культуры.
- Правила имеют весьма опосредованное отношение к реальной жизни.
- Решения в реальности учитывают в первую очередь возможную реакцию людей, потом уже — интересы структуры.
- Критерии принятия решений не разъясняются или разъясняются излишне подробно, превалирует объяснение отдельных решений.

- Реакция власти на стандартные ситуации может иметь большой диапазон значений, на нестандартные — практически не прогнозируется.
- Несоблюдение правил является скорее нормой, чем исключением.
- Полномочия подчиненных не оговариваются и при желании и/или необходимости разбираются ими самостоятельно или, наоборот, не используются.
- Профилактика возможных нарушений не проводится или проводится формально.
- В случае нарушения правил проявляются следующие симптомы поведения носителей власти: отсутствие или запаздывание реакции, спонтанность и/или неадекватность реакции.
- Разъяснений по поводу реакции на нарушения не проводится, или они носят оправдательный характер, возможно — с «раздачей пряников» для смягчения негативного впечатления.
- Низкий уровень исполнительской дисциплины.

Сильная власть более нацелена на стратегическую стабильность, слабая же — на тактическое благополучие. Если власть слабая в принципе, то никакие самые строгие и грозные приказы не обеспечат вам выполнения работы на должном уровне.

Поэтому не стоит отдавать приказов, если вы не до конца уверены в том, что хватит ресурсов обеспечить их выполнение. В противном случае, отдав приказ, вы не сможете отступить, не умалив свою власть еще больше. Подчиненные быстро усвоят урок, что вы отменили приказ, столкнувшись с их сопротивлением, и, чтобы не обострять ситуацию еще больше, побоялись идти до конца.

Конечно, свои приказы можно отменять в принципе, но только если ваша власть сильная. В этом случае спокойная решимость руководителя отменить свой приказ только показывает его силу: ему нечего бояться, что кто-то усомнится в его силе руководителя.

В одном случае отмена приказа или правила власть ослабляет, в другом — укрепляет. И надо учиться различать внешне похожие

С помощью одних лишь приказов невозможно укрепить власть, но приказы могут стать частью процесса укрепления власти. Начинающему или вновь пришедшему руководителю лучше не начинать с отдачи инновационных распоряжений, сколь бы ни был велик такой соблазн.

ситуации. С помощью одних лишь приказов невозможно укрепить власть, но приказы могут стать частью процесса укрепления власти. Начинающему или вновь пришедшему руководителю лучше не начинать с отдачи инновационных распоряжений, сколь бы ни был велик такой соблазн. Целесообразней вначале оценить прочность своей власти вообще, для чего понаблюдать за тем, как подчиненные соблюдают правила *игрового поля*. Потом провести аудит действующего свода правил и оценить его с точки зрения полезности для дела. Далее обеспечить соблюдение тех правил, которые на момент аудита признаны полезными.

Если правилом станет соблюдение правил, то это будет свидетельствовать о возросшей степени обязательности подчиненных и прочности вашей власти. Значит, можно потихоньку пробовать вводить новые законы территории, отдавать те или иные приказы. Точно так же следует начинать укрепление вашей власти в том случае, если вы являетесь действующим руководителем и решили: пора!

Насколько необходимым условием прочности вашей власти является единодушие подчиненных? Если вам удалось добиться доминирования правильных парадигм, то их сплоченность укрепит вашу власть, так как будет опираться на нужные для дела принципы.

Если же подобного единообразия в самом образе мыслей не наблюдается, то сплоченность, скорее всего, будет иметь в своей основе сопротивление, что, безусловно, власть ослабит. Для укрепления власти иногда бывает полезным использовать древний принцип «разделяй и властвуй». Для того чтобы построить новую сплоченность, необходимо вначале разрушить старую и построенную на неверных принципах.

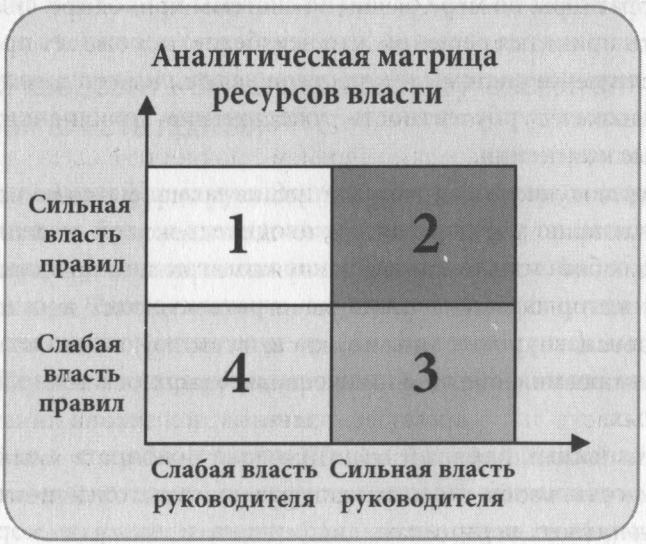
Укрепление власти является процессом, а не событием, и лучше настроиться на организацию курса гомеопатии, а не на сеанс шокотерапии. Это правило справедливо для всех ситуаций, кроме кризисных, где бывает необходимо уже хирургическое вмешательство. Правда, всегда возникает вопрос: что было бы, если бы вовремя начали с правильно подобранного курса гомеопатии?

Власть личности и власть правил

Для того чтобы власть была не только сильной, но и, что не менее важно, устойчивой и эффективной, следует обеспечить оптимальную на данный момент комбинацию *власти правил* и *власти личности*.

И та, и другая власть может быть как сильной, так и слабой, поэтому могут иметь место четыре основных варианта сочетаний видов власти.

Представьте себе две оси. На одной оси отложим два отрезка: «Сильная власть правил» и «Слабая власть правил», на другом — два таких же отрезка: «Сильная власть руководителя» и «Слабая власть руководителя». У нас получится четыре квадранта.



Первый квадрант «Сильная власть руководителя и сильная власть правил»

При таком сочетании могут быть сформированы две самые устойчивые модели.

Авторитарная модель предполагает единоличное управление с максимальной централизацией принятия решений и, соответственно, минимальным делегированием полномочий. Подчиненных в этом случае стоит подбирать с максимальной степенью исполнительности и средним уровнем самостоятельного мышления. «Вектор» руководителя поглощает «векторы» подчиненных. Руководитель сам разрабатывает правила, обязательные для себя самого и для подчиненных, после чего внимательно следит как за их соблюдением, так и за эффективностью использования. *Авторитарная* модель управления позволяет хорошо решать такие задачи, как экстенсивное развитие и выход из кризиса. Основным недостатком такой модели является обратная сторона суммы ее достоинств.

Высокую устойчивость этой модели обеспечивают как раз централизация власти, зависимость от руководителя (предполагается, что хорошего) и относительная простота *системы управления*. Эти же факторы по мере развития системы приводят к снижению скорости принятия решений, что неизбежно порождает проблемы при увеличении системы и/или усложнении *рыночных составляющих*: высокая турбулентность, ужесточение конкуренции, качественные изменения.

Саморазвивающаяся модель предполагает максимальную децентрализацию управления. Руководитель в этой модели оставляет за собой только самые основополагающие функции, с помощью которых задает даже не стратегические, а смысловые парадигмы (на уровне миссии), да и то активно привлекает максимально возможное по количеству и иерархии количество подчиненных.

Подчиненных для этой модели лучше подбирать с таким редчайшим сочетанием качеств, как уровень самостоятельного мышления, сильная внутренняя дисциплина и высокие моральные

качества. «Вектор» руководителя синергетически усиливается «векторами» его подчиненных. Подчиненным делегируется максимальное количество полномочий, после чего они самостоятельно разрабатывают и решают тот набор задач, который отвечает совместно разработанным и, естественно, разделяемым ими идеологическим парадигмам.

Такая модель является предметом неусыпных мечтаний многих продвинутых руководителей и позволяет осуществлять задачи либо по формированию «вечных» и «глобальных» компаний, либо по управлению небольшим бизнесом, где все основано исключительно на интеллекте и совести участников. Основными недостатками такой модели являются высокая сложность *системы управления*, необходимость высочайшей управленческой квалификации самого руководителя или руководителей, а также — наличие мощнейших внутренних устоев у всех без исключения участников процесса.

Пусть вас не удивляет, что я упоминаю эти параметры в качестве недостатков, так как ориентируюсь на то, что практическая организация правильной комбинации таких параметров представляет собой задачу настолько сложную, что ее решение доступно лишь «чемпионам». Поэтому на этой модели я бы повесил табличку: «Не влезай, убьет!»

Второй квадрант «Сильная власть руководителя и слабая власть правил»

Такое сочетание формирует *диктатуру*. Диктатор, в отличие от авторитарного руководителя, не создает систему правил и в процессе управления опирается исключительно на свои сиюминутные решения. Так же как и в *авторитарной* модели, полномочия централизованы. Кроме того, предельно централизована информация. Термин «сиюминутные решения» отнюдь не означает, что эти решения плохие и не отвечают ситуации.

Проблема в том, что подчиненные, лишенные любой информации, кроме той, которая непосредственно относится к их участку работы, а также правил, которые бы позволили как-то обдумать пер-

спективные алгоритмы поведения, оказываются в положении пушечного мяса. Они прекращают всякую самостоятельную деятельность и находятся в перманентном ожидании очередного пинка.

Такая модель позволяет выжимать все соки из подчиненных без какой-либо положительной мотивации, что часто развращает руководителя, способствует развитию его отрицательных качеств. Подчиненных для такой модели следует подбирать с низким уровнем собственного достоинства, что, как правило, предполагает и соответствующую квалификацию. Модель довольно неустойчива, так как может быть успешно реализована только в течение короткого отрезка времени, в определенных сегментах и/или при неразвитом рынке, следовательно — очень чувствительна к малейшим изменениям *рыночных составляющих*.

Третий квадрант «Слабая власть руководителя и сильная власть правил»

Такая модель является в некотором роде бюрократической. Руководитель является скорее «смотрящим», который не обладает возможностями для изменения правил, а может только контролировать их соблюдение. Он опутан ими с головы до ног, как, впрочем, и его подчиненные.

Подчиненных для такой модели следует подбирать с низким уровнем мотивации к достижению результата, с высоким уровнем заинтересованности в стабильности и с ориентацией в первую очередь на выполнение процессов. По таким принципам построены многие интернациональные компании, да и отечественные гиганты берут с них пример с упорством, достойным куда лучшего применения.

От конкретного человека зависит немного, все определяется многочисленными и разнообразными правилами. Подчиненные стремятся изыскать (и, конечно, находят, благо правил достаточно) любые основания для непринятия решений.

Американский нефтяной магнат Жан Поль Гетти сравнивал эту ситуацию с поездкой в поезде. То ли ты перемещаешься со скоро-

стью 60 километров в час, то ли ты просто сидишь, а 60 километров в час делает поезд.

Модель хорошо позволяет поддерживать те или иные параметры самой системы, мало зависит от персонала и отличается высокой «дуракоустойчивостью». Слабой стороной модели является то, что она обладает высокой степенью сопротивления по отношению к изменениям и развитию. Поэтому модель устойчива только в среде с низким уровнем турбулентности и/или при гиперпревосходстве над конкурентами.

Четвертый квадрант «Слабая власть руководителя и слабая власть правил»

Это модель корпоративной анархии: люди делают, что хотят. Абсолютно игнорируя интересы как системы, так и ее руководителя, они решают в первую очередь свои задачи. Задачи же самой системы они будут решать только в случае максимального совпадения со своими интересами. По сути, подчиненные эксплуатируют ресурсы структуры. Господствуют иждивенческие настроения, лень и безответственность. Эта модель способствует разрушению рабочих процессов и общей деградации системы. Задач, которые можно было бы реализовать с такой моделью, нет. Об устойчивости говорить не приходится вообще, система полностью зависит от благоприятного сочетания внутренних и внешних факторов. Ситуация неуправляема, и вопрос в том, сколько может продлиться «везение».

Памятка к практическому применению моделей

- Та или иная модель формируется в зависимости от того, как и с помощью каких ресурсов вы реализуете функции власти.
- Формировать сочетание власти правил и власти личности лучше сознательно, с учетом сильных и слабых сторон каждой из

моделей для выполнения различных стратегических задач, стоимости формирования модели, а также необходимого набора сопутствующих действий.

- Чрезмерное ослабление власти очень опасно, так как практически всегда приводит к распаду системы, чрезмерное же усиление власти не столь однозначно негативно по своим последствиям.

Руководитель и возможные источники власти

Поскольку само понятие власти предполагает влияние на поведение других людей, то давайте рассмотрим, на какие регулярные ресурсы может при этом опираться руководитель. Источники власти можно разделить на две группы.

Должностные источники власти

Полномочия. Они прилагаются к должности руководителя. Полномочия предполагают наличие определенного набора прав и обязанностей по принятию самостоятельных действий. Наличие полномочий руководителя включает в себя его право и обязанность управлять своими подчиненными, что предполагает обязательность владения им необходимым набором управленческих инструментов. Подчиненные в свою очередь обязаны подчиняться руководителю уже согласно своим служебным обязанностям.

Чрезмерное ослабление власти очень опасно, так как практически всегда приводит к распаду системы, чрезмерное же усиление власти не столь однозначно негативно по своим последствиям.

Устрашение. Среди полномочий руководителя есть права/обязанности наказывать своих под-

чиненных морально, административно и материально. На поведение подчиненных будет влиять то, насколько для них нежелательны те или иные наказания.

Награждение. Руководитель имеет право/обязанность использовать средства морального, административного и материального поощрения. На поведение подчиненных будет влиять то, насколько они желают получить тот или иной комплект наград.

Информация. Руководитель располагает необходимой подчиненным информацией относительно выполняемой ими работы, благодаря чему может оказывать влияние на их поведение.

Персональные источники власти

Квалификация. Возможно, что руководитель является хорошим специалистом в какой-либо области. Подчиненные ему сотрудники могут подчиняться, доверяя знаниям и признавая их полезными для выполнения порученной им работы.

Опыт. Если руководитель обладает большим опытом в решении каких-либо вопросов, то подчиненные сотрудники могут ему подчиняться, доверяя его решениям.

Результативность. Если руководитель человек энергичный, умеет организовать рабочий процесс, мобилизовать других, мотивировать группу к действию, способен сдвинуть работу с мертвой точки, преодолеть препятствия и находить выходы в трудных ситуациях, то его подчиненные последуют за ним, так как будут уверены в достижении нужных им результатов.

Харизма. Если руководитель обладает уникальной комбинацией личностных качеств, которая притягивает к нему людей, восхищает их, то они будут ему подчиняться, чтобы заслужить одобрение или избежать порицания.

Возраст. Если руководитель старше своих подчиненных, то его влияние на них будет определяться их социальными стереотипами относительно поведения младшего по отношению к старшему.

Положение. Этот источник личной власти, как правило, опирается на несколько других источников. Например, руководитель

обладает *опытом, квалификацией* и *результативностью,* обеспечивающими ему *реальную* власть, которая больше его должности и связанного с ней объема полномочий. Нередко встречаются неформальные лидеры среди рядовых сотрудников, от которых зависит, как именно будет выполняться распоряжение обладающего полномочиями руководителя и будет ли оно выполняться вообще.

Резюме

Чем больше источников использует руководитель, тем выше прочность и стабильность его власти. Справедлива и обратная закономерность.

Так, например, еще никому не удавалось долго и эффективно управлять, опираясь на одни лишь *полномочия* или *харизму.*

Применяя полномочия, руководитель зачастую полагает, что достаточно просто отдать распоряжение, и не учитывает обязательность применения целого набора других управленческих инструментов. Поэтому в реальности он использует только малую часть полномочий.

Например, харизматичный руководитель умеет воодушевить подчиненных, сподвигнуть их приступить к делу. Но может оказаться, что воодушевления недостаточно, и первоначальный энтузиазм сменяется растерянностью или поглощается ленью.

На какой-то период один источник власти может и сработать, но потом подчиненные неизбежно отвоюют часть ваших полномочий, осуществив пресловутый *самозахват.*

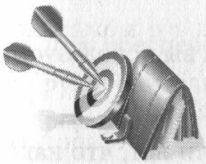
Легитимна ли ваша власть

Легитимность довольно часто трактуют как законность. Мол, если власть законна, то она легитимна. Но проблема в том, что эта законность должна быть признана вашими подчиненными. Признают же они ее в том случае, если вы сумеете достигнуть определенного уровня профессионализма в использовании власти. Только в этом

случае они согласятся с вашим правом ими руководить и будут вести себя адекватно.

Право на добровольное подчинение людей необходимо заслужить, причем вовсе не за счет выслуги лет. Говоря о добровольном подчинении, я имею в виду то, что если руководитель является профессионалом в управлении, то подчиненные будут выполнять его задания либо с удовольствием, либо по необходимости, признав для себя сотрудничество с властью более выгодным, чем сопротивление.

Конечно, хотелось бы, чтобы среди подчиненных было больше тех, кто признает вашу власть с удовольствием, но не стоит себя слишком обнадеживать. Если подавляющее большинство будет вести себя конструктивно, то это уже можно считать очень хорошим результатом. И, конечно, нет предела совершенству, никто вам не мешает постоянно развивать свое искусство владения «волшебным мечом». Главное — не испортить хорошее лучшим. Возможно, что после прочтения этой главы у вас возникло ощущение, что нечто подобное вы себе и представляли, но четко сформулировать не могли. Ну что ж, теперь у вас есть не только точные формулировки, но и возможности для укрепления своей власти и увеличения своего влияния на поведение других людей.



Рекомендации по развитию управленческой квалификации

1. Оцените свое отношение к применению власти, для этого не поленитесь описать свои эмоции при использовании этого инструмента.
2. Попробуйте выразить в процентах соотношение своей реальной и номинальной власти, исходя того, насколько выполняется то, что вы поручаете подчиненным.
3. Отметьте, какие функции власти из перечисленных в этой главе вы исполняете осознанно и с необходимой для этого регулярностью, а какие — не так, как следовало бы. Почему?

4. Проанализируйте, какие проблемы могут являться следствием ваших недоработок в этой области.

5. Сформулируйте перечень ключевых для вашей структуры бизнес-процессов. Оцените их эффективность.

6. В тех из них, где этот показатель ниже желаемого, попробуйте выявить участки, на которых существует самозахват, если найдете — проследите возможное влияние на эффективность процесса.

7. Обдумайте возможные действия по укреплению власти.

8. Как вы думаете, насколько сильна ваша власть? Вне зависимости от ответа сформулируйте те симптомы в поведении подчиненных, которые привели вас к ответу.

9. К какому из четырех квадрантов ближе всего управляемая вами система? Насколько именно это состояние адекватно стоящим перед вами задачам? Какие причины привели к тому, что ваша система находится именно в этом квадранте? Если ситуация не очень вас удовлетворяет, подумайте, какие меры следует предпринять для ее исправления.

10. Какие из возможных для вас источников власти вы используете хорошо? Какие — недостаточно? Почему?

11. Как вы думаете, легитимна ли ваша власть? Если нет, что надо сделать для изменения ситуации?

12. По результатам анализа составьте план действий для исправления отмеченных недоработок.



Основные тезисы главы 6

- Руководитель обладает правом и обязанностью на использование своей порции власти.
- Общая величина власти разделяется на власть реальную и власть номинальную, соотношение же этих величин определяется уровнем управленческой квалификации руководителя.
- Власть является одним из инструментов управления и находится вне морали, за этическую сторону вопроса отвечает руководитель.
- Если руководитель избегает пользоваться своей властью, то он автоматически выбирает путь подчинения.
- Умение руководителя использовать свою власть подвергается постоянной оценке подчиненных, по результатам сознательных или бессознательных наблюдений они формируют свое отношение к работе.
- Владея властью, необходимо постоянно оттачивать свое умение использовать этот важнейший ресурс.
- Для обеспечения эффективного функционирования системы руководитель в качестве носителя власти обязан качественно реализовывать весь перечень положенных функций.
- В тех местах «игрового поля», где функции власти не реализуются или реализуются неправильно, возникает самозахват, и подчиненные устанавливают свои правила.
- Власть личности должна гармонично сочетаться с властью правил.
- Власть личности может опираться на должностные и персональные источники.
- Власть руководителя легитимна, если подчиненные признают его право ими руководить и ведут себя конструктивно.

Глава 7

Регулярный менеджмент и другие операционные системы: как выбрать лучшее

Армии побеждают организованностью.
Когда командиры ленивы или суетливы,
предписания непонятны, награды и наказания
несправедливы, а люди рассуждают,
вместо того чтобы точно выполнять
свои задачи, — пусть будет и миллион
таких людей, какой от них толк?
Из книги Сунь Цзы «Искусство войны»

Поговорим о грустном. Любая компания представляет собой иерархию. В ней есть руководители и подчиненные, одни должны управлять, а другие подчиняться. Я понимаю, что сам этот факт просвещенному индивидууму может вовсе не доставлять радости. Кроме того, еще и наше общество, каким бы демократическим оно себя ни называло, тоже выстроено по иерархической системе. И даже тот, кто является владельцем компании, должен соблюдать законы и правила, действующие в обществе, в государстве. Иерархия по своей сути авторитарна, она требует от нижестоящих подчинения вышестоящим, что, безусловно, резко противоречит современным человеческим ценностям, о значимости которых мы слышим на каждом углу.

Наверное, именно поэтому сегодня принято старательно скрывать авторитарность под плащом гуманизма и человеколюбия. Но, как вы понимаете, сама суть иерархии от этой маски-

Расшифруем: пока вы не сумели обеспечить четкой управляемости и нужной себестоимости процессов, нечего ставить перед собой более высокие цели.

ровки нисколько не меняется. Как это отражается на работе руководителя?

Активно пропагандируемые общественные ценности и часто собственные мировоззрения требуют от руководителя творческого подхода, привлечения подчиненных к выработке ключевых решений и учета индивидуальных особенностей характера каждого. Одновременно с этим растущий уровень конкуренции и/или требования собственников заставляют его действовать эффективно, целенаправленно и в более сжатые сроки. В итоге руководитель постоянно находится под постоянным воздействием если не диаметрально противоположных, то разнонаправленных векторов: требования к методам достижения результатов противоречат параметрам самих результатов.

Плохая новость: руководители, заинтересованные в эффективном управлении, в первую очередь должны быть последователями разумного авторитаризма, под каким бы соусом это ни подавалось окружающим или подчиненным.

Хорошая новость: для наилучшей реализации этой далеко не простой задачи существует замечательная система.

Управленческая классика, или О пользе падающих яблок

А теперь — о трех законах Ньютона, о том, с чего начался менеджмент как таковой и что сегодня на постсоветском пространстве незаслуженно игнорируется по незнанию или по недопониманию.

Подавляющее большинство успешных в долгосрочной перспективе мировых компаний, вне зависимости от их размеров, опираются в первую очередь на систему административного

управления *Administrative Management System (AMS)*. У нас эта система больше известна под названием «Регулярный менеджмент», хотя следует отметить, что в этой упаковке на рынке зачастую предлагается совершенно разное содержимое. Немного об истории вопроса.

Административный менеджмент зародился в США в начале XX в. Один из основоположников менеджмента Фредерик Уинслоу Тейлор опубликовал свою книгу «Принципы научного управления», в которой изложил основные принципы и методы научной организации труда. Эти методы быстро вошли в практику управления и позволили компаниям обеспечивать быстрый рост показателей вообще, и производительности в частности. Впоследствии уже появилась классическая административная школа управления, которая в качестве своей основной задачи видела разработку подходов к оптимизации управления не только отдельными людьми, но и компанией в целом.

Компании, внедрившие систему административного менеджмента, обеспечили себе высокую эффективность системы корпоративного управления. Остальные компании, чья система управления была выстроена хуже, просто проигрывали им в конкурентной борьбе.

При этом преследовались наиболее актуальные для того периода цели — производить высококачественные товары и услуги с максимально возможной производительностью и минимальной себестоимостью. Заметьте, что эти цели не потеряли актуальности и сегодня. Но если в первой половине XX в. достижение этих целей являлось фактором необходимым и достаточным для опережения конкурентов, то сегодня это уже перешло в категорию «необходимо, но недостаточно». Расшифруем: пока вы не сумели обеспечить четкой управляемости и нужной себестоимости процессов, нечего ставить перед собой более высокие цели.

Компании, внедрившие систему административного менеджмента, обеспечили себе высокую эффективность системы корпоративного управления. Остальные компании, чья система управления была выстроена хуже, просто проигрывали им в конкурентной борьбе. Эффективность системы административного управления стала очевидна, и США пережили настоящий бум, связанный с внедрением эффективного администрирования. По окончании Второй мировой войны за США последовала Великобритания, а затем и другие страны Западной Европы. В Женеве была создана *Международная ассоциация центров по преподаванию методов управления*.

В процессе своего развития Япония, Южная Корея, Гонконг, Сингапур, Тайвань не только скопировали уже апробированную методику, но и, опираясь на свои национальные особенности, обеспечили ей новый виток развития. Эти особенности отнюдь не отвергали ключевых положений западной теории, а наоборот, показали дополнительные возможности для обеспечения успешной реализации этих положений.

Что же подразумевает применение *регулярного менеджмента* как основы для обеспечения эффективного управления подчиненными?

Ключевые принципы регулярного менеджмента

Принцип 1. Все руководители компании прошли единообразное по своим базовым принципам, хотя и различное (в зависимости от иерархического уровня) по объему обучение или переподготовку, что обеспечивает общую понятийную основу для эффективной и согласованной работы.

Принцип 2. Все действия руководителей по управлению подчиненными основаны на этих базовых принципах, т.е. на одинаково понимаемой теории управления. Напомню, что это отнюдь не означает бездумного тиражирования всего перечня возможных методик, а предполагает осознанный выбор их правильной комби-

нации. Главное — достаточность и согласованность используемой операционной системы.

Принцип 3. Ключевые моменты работы подчиненных прописаны, запланированы к исполнению и подконтрольны с учетом обеспечения возможности своевременной коррекции процесса для получения желаемых результатов. Степень детализации работ и организация контроля учитывают уровень иерархии и квалификации подчиненных, а также степень новизны и значимость выполняемых работ.

Принцип 4. Инициатива подчиненных (конструктивные предложения в рамках или вне рамок полученных ими рабочих заданий) рассматривается в качестве положительного дополнительного ресурса, но никак не в качестве основной движущей силы достижения результатов и/или оптимизации рабочих процессов.

Принцип 5. Методы и технологии, которые должны быть использованы подчиненными для достижения четко сформулированного в понятных им терминах результата, оговариваются, а их применение контролируется; все изменения технологий происходят либо по согласованию с руководителем, либо такое право оговаривается отдельно.

Принцип 6. Руководители и подчиненные в процессе рабочих взаимоотношений используют обоюдно известный и одинаково понимаемый набор парадигм, об изменении которых подчиненные своевременно извещаются руководителями (исключение составляют форс-мажорные обстоятельства).

Информация к размышлению

Мы понимаем, что знание принципов — вещь хорошая, но с этого все только начинается. Результаты обеспечит их правильное внедрение в систему корпоративного управления и затем в рамки оперативного управления, где и реализуется непосредственное управление подчиненными. Может возникнуть вопрос: насколько возможно применение регулярного менеджмента в отдельном подразделении, если в самой компании эта операционная система не внедрена?

На мой взгляд, возможна, но при наличии определенных ресурсов, например полномочий, приданных руководителю подразделения для самостоятельного формирования внутренней системы управления. Ему также придется достроить ряд *интерфейсов*, которые позволят бесконфликтно взаимодействовать с системой, сформированной в компании. И, наконец, такому продвинутому руководителю не стоит презирать тех, кто не пользуется *его операционкой*. Ему придется решать самостоятельно, надо ли экспортировать ее вовне (и если да, то как) или же ограничиться внутренним применением.

Описание текущей ситуации

Как вы думаете, почему в России на сегодняшний день классический менеджмент либо предлагается в фоновом режиме, либо — в качестве обязательного для общей культуры, но, по общему мнению, малоактуального для практического применения набора сведений? Это позиционирование немного напоминает распространенное в прежние времена преподавание латыни: практической пользы вроде как и нет, но каждый культурный человек обязан знать. Но люди культурные часто так заняты, что, как вы понимаете, все время не до того… Как-то так у нас повелось, что изучать менеджмент — удел студентов, а любой руководитель *как бы* знает его уже по умолчанию, даже если и не может толком ничего сформулировать.

Обратите также внимание еще и на то, что в книжных магазинах на полках с табличкой «Управление персоналом» преобладает литература, которая относится к совершенно другой области менеджмента, а именно — к управлению развитием человеческого потенциала (то, что на Западе называют *Human Resource Development*), и рассчитано в основном на HR-специалистов разного ранга. А есть еще отдельная полка «Менеджмент», где в основном преобладают внушительные фолианты объемом примерно в 3000 страниц мелким шрифтом. От одного взгляда на них охватывает тоска дремучая, а по прочтении — злость. Из-за чего? Старательно про-

читавший такой труд начинающий руководитель чувствует себя обманутым. У него в лучшем случае возникает вопрос: и что со всем этим массивом информации теперь делать?

В этом же разделе можно найти и тонкие книжечки с такими многообещающими названиями, как: «Все, что нужно знать о менеджменте». Это похоже на попытку представить роман «Война и мир» в виде комикса для ленивых школяров. Очевидно, что потребность рациональных руководителей в полезной для их практической деятельности информации не может обеспечить ни один из описанных форматов.

Следует, на мой взгляд, выделить и еще один вид бизнес-литературы. Если бы речь шла о музыке, то тему книги можно было бы сформулировать примерно так: «Кое-что о некоторых особенностях звучания альта в третьей части пятой симфонии Шостаковича». Простите, если чего напутал, я не знаю, есть ли там третья часть и звучит ли в ней альт. В общем, достаточно маститый автор излагает свой взгляд на весьма узкий аспект теории управления, да еще и с очень, видимо, интересной для него стороны. Но называется это произведение как-нибудь завлекательно и заявляет себя с претензией на полноценное раскрытие той или иной темы. У прочитавшего же остается некое странное ощущение: «Наверное, и так бывает...»

Если продолжать эксплуатировать музыкальный метафорический ряд, то в этих книгах, естественно, нет ни описания нотной грамоты, ни перечня/структуризации видов музыкальных инструментов и описания их звучания, ни канонических темпов исполнения музыкальных произведений. В общем, напрочь отсутствуют те базовые понятия, без которых совершенно непонятны мудрые мысли великих мужей. Но читать-то их пытаются в надежде разобраться в своих насущных проблемах или же, обеспечив себя исчерпывающей информацией, закрыть для себя тему управления вообще!

Действительное понимание базовых принципов *регулярного менеджмента* обеспечивает тот ключ, или, если угодно, скелет, структуру. Располагая ею, впоследствии уже можно использовать любую информацию, отводя ей соответствующее место в системе,

14-1076

не пытаясь рассматривать ее как очередную быстродействующую панацею и понимая, для чего, как и в сочетании с чем это наиболее уместно применять.

Такая же примерно путаница, как и с книгами, происходит с семинарами и тренингами. Сама идея обучиться классическому, или *регулярному, менеджменту* зачастую встречается руководителями без большого энтузиазма. «Нам бы чего поинтереснее, а это мы и так знаем...» Логика примерно такая же, как у великого Декарта: «Я давно управляю, а значит, все уже знаю».

О тлетворном влиянии и тяжком наследии

Итак, почему же в России слабо используется *регулярный менеджмент*? На мой взгляд, можно выделить две группы факторов.

Сама идея обучиться классическому, или регулярному, менеджменту зачастую встречается руководителями без большого энтузиазма. «Нам бы чего поинтереснее, а это мы и так знаем...» Логика примерно такая же, как у великого Декарта: «Я давно управляю, а значит, все уже знаю».

Во-первых, обратим внимание, на чем акцентируют внимание читателей сегодняшние зарубежные источники.

Дело в том, что понятие *системы административного управления*, или *регулярного менеджмента*, за 100 с лишним лет настолько прочно вошло в мировую практику управления, что западные преподаватели, консультанты и руководители даже не представляют себе, что где-то управление может быть бессистемным и даже хаотичным. Для них наличие системного управления — аксиома, а отсутствие *регулярного менеджмента* — полный нонсенс. Хочу еще раз оговориться, я не преклоняюсь перед иностранщиной и не

считаю, что любой экспат является отличным руководителем. Работать мне доводилось, мягко говоря, со всякими.

Отмечу лишь два характерных отличия западных специалистов в области управления от наших: набор базовых знаний и отсутствие сомнений как в существовании теории управления, так и в возможностях ее использования в любой стране. Эти вещи само собой разумеющиеся. А где и как они будут использоваться, зависит от личности конкретного руководителя в каждой структуре вкупе с набором внешних обстоятельств. Раз для цивилизованного мира этот продукт — аксиома со второй половины прошлого века, то сегодня активно говорить о его необходимости, по крайней мере, странно. Резонно, что активная пропаганда *регулярного менеджмента* на Западе совершенно отсутствует.

В то время как за рубежом развивался регулярный менеджмент, мы строили светлое будущее, в процессе чего многие серьезные открытия в области управления, такие, например, как кружки качества и сетевые графики, были дискредитированы бездарной практической реализацией.

Кроме того, складывается впечатление, что на стиль многих зарубежных публикаций оказывает влияние пресловутая политкорректность. На деле *регулярный менеджмент* является достаточно жесткой технологией. Однако «жесткая» не значит «грубая», «неприличная», «жестокая». Реализовывать же *регулярный менеджмент* принято в красивой упаковке, не нарушая принятых в обществе социальных и этических норм. Все это напоминает здоровенный кулак в очень элегантной бархатной перчатке. Итак, раз базовые знания усвоены и применяются всеми участниками рынка, то и возможности *регулярного менеджмента* в действующих компаниях уже использованы по максимуму. А где же резервы для формирования конкурентного преимущества? Правильно, в более продвинутых технологиях, которые являют-

ся своего рода тонкими настройками для уже отрегулированной системы.

Во-вторых, есть проблемы уже постсоветского времени.

В то время как за рубежом развивался *регулярный менеджмент*, мы строили *светлое будущее*, в процессе чего многие серьезные открытия в области управления, такие, например, как кружки качества и сетевые графики, были дискредитированы бездарной практической реализацией. Кроме того, вы понимаете, что изучение и тем более копирование буржуазных и чуждых социалистическим ценностям методик совершенно не приветствовалось. На всех предприятиях СССР действовала командно-административная система управления. Она не была целостной и вдобавок была излишне политизирована. В результате этих и многих других моментов (мы обсуждали их в главе «Особенности национального менеджмента») наш вариант системы управления по эффективности так и не приблизился к западному. Неудивительно, что советский подход вызвал скорее негативное к себе отношение у большинства современников.

Всем известно, чем закончилась конкуренция двух миров и двух систем, что популярности наследию тех времен, как вы понимаете, тоже не прибавляет. После того как задули ветры перемен, старая система была радостно отброшена подавляющим большинством компаний как совершенно не соответствующая новым рыночным условиям. К сожалению, как это у нас часто бывает, вместо вдумчивого отделения зерен от плевел само понятие «система административного управления» стало ошибочно восприниматься многими как нечто безвозвратно устаревшее и совершенно бесполезное в условиях бизнеса. В общем, «отречемся от старого мира, отряхнем его прах с наших ног».

В свою очередь различные школы бизнеса и консалтинговые компании, стремясь, естественно, идти в ногу со временем, крепко подсели на западные управленческие новации, перенимая все самое современное и прогрессивное.

Кроме того, мы обладаем общементальной верой в то, что любой индивидуум, если сильно захочет, сможет слезть с печи и, поломав о колено все фундаментальные законы, все решить одним

мощным усилием воли. Да здравствует инфантильное всемогущество! Если так, то стоит ли сегодня напрягаться и отягощать себя изучением этих самых законов? Ответ однозначен: будет день — будет и пища. В итоге мы имеем то, что имеем.

В передовых компаниях — внешнее, артефактное, без понимания внутреннего содержания, копирование готовых западных решений. В обычных— управление на основе «авось», «небось» и «как-нибудь». На тех же российских предприятиях, где система управления сохранилась с советских времен, она продолжает нести в себе и все недостатки канувшего в Лету строя. Что, впрочем, пока компенсируется либо близостью к сырьевым ресурсам, либо наличием неких монопольных позиций, либо дотациями со стороны государства. Действительно, если бананы зреют четыре раза в году, то зачем папуасу маркетинг? К чему себе жизнь усложнять?

Различные возможности для успешного управления структурой

Возникает естественный вопрос: «А является ли столь упорно пропагандируемый автором регулярный менеджмент единственной методикой, пригодной для успешного управления?» Нет, есть и иные решения. С удовольствием проведу для вас краткий сравнительный анализ операционных систем, которые мне представляются уместными для типизации. Надеюсь, что ИТ-специалисты не осудят меня за применение этого термина.

Под «операционной системой» я предлагаю понимать управленческую *среду*, то бытие, которое сложилось в структуре. Мой опыт организационного консультирования показывает, что эта *среда* формируется так или иначе под воздействием тех методов, которые преимущественно использует руководитель для решения повседневных задач.

Как правило, сам творец очень редко осознает, что именно он складывает, а также на какие последствия обрекает себя и подчиненную структуру. Дело в том, что, по мере того как наша операционная система формируется, одни управленческие инструменты

будут приживаться очень хорошо, а другие — отторгаться. В худшем же случае попытка применения изначально чуждых системе технологий может вызвать и организационный коллапс.

И еще одно замечание: благодаря регулярному менеджменту, в отличие от трех прочих систем, вам никак не удастся ничего сложить случайно, даже при вашей врожденной гениальности. Конечно, операционные системы могут либо мутировать самостоятельно, исключая опять-таки регулярный менеджмент, либо же быть подвергнуты осознанной трансформации.

При этом будем учитывать, что спонтанная переустановка ухудшает ситуацию практически гарантированно, а для целенаправленной вам необходимо понимать: что именно вы сносите и что хотите инсталлировать. Для этого и будет полезна следующая типизация.

Операционная система 1. «Директивный менеджмент»

Определение: «Я начальник, ты — дурак!» Подчиненные должны делать то и так, как определяет руководитель. Вина за отсутствие результатов не возлагается на подчиненного, если только он ни на йоту не отступил от полученного распоряжения.

Основа успеха: беспрекословное выполнение распоряжений руководителя, исключение всех видов сопротивления подчиненных, отсутствие предпосылок и возможностей для невыполнения какого-либо из параметров рабочих заданий.

Преимущества: скорость принятия решений за счет централизации, высокая управляемость, хорошая дисциплина, незыблемость власти руководителя.

Недостатки: падение скорости принятия решений по мере роста структуры, высокая вероятность фатальных управленческих ошибок, низкая степень использования человеческого потенциала, необходимость благоприятных внешних условий.

Ограничения: полная зависимость от врожденного диктаторского таланта руководителя, снижение управляемости в соот-

ветствии с «квадратом расстояния» от диктатора и увеличением масштабов бизнеса, связанные с этим ограниченные возможности развития структуры.

Преобладающие типы подчиненных: психологически зависимые, неконкурентные на рынке труда, малопрофессиональные. В случае если диктатор — Великий Мастер, то к этому перечню добавляются те прагматики, которые готовы у него учиться, пусть и ценой унижений, воспринимая это как вызов и полезный опыт для последующего служебного роста или организации собственного бизнеса.

Операционная система 2. «Манипуляционный менеджмент»

Определение: «Что же ты, голубчик?!» Подчиненные всегда в чем-нибудь виноваты. Если начали делать без команды — в самовольстве. Не начали — в отсутствии инициативы. Получили результат — чего такой маленький? Не получили — почему, когда им все ресурсы были предоставлены? Поручения нарочито туманны. Одну работу могут поручить разным исполнителям, не обозначив их взаимных полномочий и вообще не проинформировав о факте параллельной работы. На прямой вопрос могут ответить: «Сам думай, за что тебе платят?»

Основа успеха: сверхприбыли за счет использования «дыр» в законах и правилах, нарушений всех видов внутренних и внешних обязательств, методов жесткой/основанной на обмане эксплуатации персонала.

Преимущества: высокая, хотя и краткосрочная, отдача от человеческого потенциала, высокая устойчивость за счет централизации всех видов полномочий, высокий темп роста в периоды нестабильности, умение своевременно «пересдать колоду» или «поменять игровой стол», готовность к риску, высокая (за счет готовности игнорирования обязательств) скорость корпоративных преобразований.

Недостатки: плохая репутация, частая смена значительной части персонала, слабая устойчивость к жесткой и системной кон-

куренции, высокая зависимость от благоприятных внешних условий, необходимость постоянной борьбы с теми из подчиненных, кто норовит обманывать саму структуру, выгадывая свою толику счастья.

Ограничения: полная зависимость от уровня врожденного кукловодческого таланта руководителя, снижение управляемости в соответствии с «квадратом расстояния» от кукловода и ростом масштабов бизнеса, связанные с этим ограниченные возможности развития структуры.

Преобладающие типы подчиненных: психологически зависимые, неконкурентные на рынке труда, малопрофессиональные. Профессиональные, но одновременно доверчивые, наивные и прекраснодушные, которые верят обещаниям и до момента полного разочарования и окончательного прозрения успевают хорошо поднять структуру. Циники, которым каждый день дают возможность наглядно убедиться в правильности их собственной жизненной позиции.

Операционная система 3. «Импровизационный менеджмент»

Определение: «Бери больше, кидай дальше!» От подчиненных ожидают догадливости, инициативности, предприимчивости, быстроты и желательно полной синхронности мышления с руководителем. Необходимо догадаться, что, когда и как надо делать, так как напрочь отсутствует системность постановки задач. За ошибочные, но быстрые действия наказывают редко, все списывается на обстоятельства. За результаты щедро вознаграждают. Увольняют же за настойчивые попытки уточнить параметры рабочего задания, что часто принимается за тупоумие.

Основа успеха: предвидение потребностей рынка, выявление незанятых и потенциально привлекательных бизнес-сегментов, гибкость реакции.

Преимущества: высокая скорость принятия решений, готовность к риску, вовлеченность и сплоченность персонала, хорошее

использование человеческого потенциала, готовность к смене видов деятельности, быстрая смена технологий работы, отсутствие «священных коров», творческая атмосфера.

Недостатки: слабая управляемость, хаотичность выполнения работ, отсутствие системности процессов, преобладание стратегии над тактикой и генерации новых идей над оптимизацией старых, склонность к проверке идей действием в ущерб предварительному анализу, высокая стоимость бизнес-процессов, склонность к ликвидации возникших проблем в ущерб их профилактике.

Ограничения: низкая устойчивость по мере роста масштабов бизнеса и/или ужесточению/систематизации конкуренции, а также — снижению спроса. Необходимость возможностей для экстенсивного роста, покрывающего высокую стоимость внутренних процессов.

Преобладающие типы подчиненных: энтузиасты, специалисты на все руки, харизматики, хамелеоны/очковтиратели, талантливые и верящие исключительно в свою счастливую звезду.

Операционная система 4. «Регулярный менеджмент»

Определение: «Все, что делается, — записано, все, что записано, — делается». Постановка задач, конечные и промежуточные результаты, содержание работ и методики их исполнения, точки и формы контроля/координации, виды и причины поощрений/наказаний формализованы, внедрены и проданы подчиненным.

Основа успеха: единообразное понимание ожидаемых результатов и методов их достижения, заблаговременная и точная организация необходимых действий с оптимальным контролем и своевременной коррекцией процесса выполнения.

Преимущества: высокая отдача от человеческого потенциала, стабильность в краткосрочной и долгосрочной перспективах, низкая зависимость от благоприятности внешних условий, возможность перспективного планирования всех видов ресурсов, низкая

персоналозависимость за счет опоры на технологии работы, а не на способности сотрудников.

Недостатки: высокая стоимость структуры, меньшая (по сравнению с другими системами) гибкость и скорость реакции, сложность системы корпоративного управления, низкая скорость внедрения корпоративных преобразований, неготовность к риску и действиям в условиях высокой неопределенности.

Ограничения: необходимость повсеместного, вне зависимости от иерархии, соблюдения одинаковых парадигм. Эта особенность в большей степени раздражает тех руководителей, которые воспринимают свою должность как достойную награду за достигнутые успехи и полагают, что теперь можно бы и расслабиться.

Преобладающие типы подчиненных: конкурентоспособные на рынке труда профессионалы, заинтересованные в продолжении карьеры и/или саморазвития.

О возможностях и трудностях совмещения операционных систем

Действительно, вопрос всех времен и народов: «А можно ли соединить все три системы?» На семинарах мне часто говорят: «Знаете, у нас в компании есть практически все перечисленные вами признаки». Хотелось бы заметить, что я описал те типичные признаки, к которым системы изначально тяготеют. Можно внедрять элементы, корректирующие *врожденные* недостатки, но следует помнить, что систему все время будет тянуть вернуться на прежнюю колею.

В общем-то, в этом нет ничего страшного: если вы знаете, что машина, к примеру, не очень хорошо ведет себя на мокрой дороге, то можно переждать дождь, снизить скорость, в крайнем случае — постараться быть предельно внимательным и не трепаться по мобильному телефону. Тема селекции встает наиболее остро и в период как раз той самой экономической нестабильности. Действительно, можно ли, например, сделать регулярный менеджмент более гибким и менее дорогим? Согласитесь, вопрос далеко не праздный.

Соединять операционные системы, безусловно, можно, и такие попытки происходят постоянно, правда, без осознания как самого процесса, так и его последствий. Руководители просто и безо всякого злого умысла действуют на основе тех самых пресловутых сакральных ресурсов — опыта, здравого смысла и интуиции. Не ведают, как говорится, что творят, и забывают, что незнание базовых законов не освобождает от их воздействия.

У Григория Остера в его знаменитой книге «Вредные советы» есть рассказ о том, как ученые попытались скрестить арбуз с вишней. Они рассчитывали получить большой арбуз с одной центральной косточкой. Но в результате эксперимента получились арбузы размером с вишню и с множеством маленьких косточек.

При попытке соединить различные системы управления без понимания особенностей их функционирования вы неизбежно получите не соединение преимуществ, а, наоборот, комплект из недостатков, кои изначально присущи каждой из них. Более того, недостатки проявят себя с негативной синергетикой, умножающим отрицательным эффектом.

В качестве примера приведу много раз исправляемые мною неудачные попытки ввести регламенты в систему управления корпоративными продажами.

Идея эта представляет собой неосознанную попытку ввести эле-

Соединять операционные системы, безусловно, можно, и такие попытки происходят постоянно, правда, без осознания как самого процесса, так и его последствий. Руководители просто и безо всякого злого умысла действуют на основе тех самых пресловутых сакральных ресурсов — опыта, здравого смысла и интуиции. Не ведают, как говорится, что творят, и забывают, что незнание базовых законов не освобождает от их воздействия.

менты регулярного менеджмента в уже имеющее место соединение *импровизационного* и *директивного* менеджментов. Как обычно выглядит такое соединение? Сверху спускают категоричный, но необоснованный план, так называемую «хотелку», а выполнение оставляют на усмотрение департамента продаж: крутитесь, милые, как хотите.

Намерения инициаторов перемен обычно самые благие, но известно, какие дороги таковыми обычно мостят… К сожалению, правильно выбранное направление движения при неправильном исполнении не только не обеспечивает положительных результатов, но и ухудшает существующее положение.

Известно, что менеджеры по продажам мало что ненавидят больше, чем составление планов или отчетов. Но компания при помощи сильнейшего административного нажима все-таки внедряет некий набор обязательных к написанию документов. При этом, как правило, внедрение сопровождается тремя как минимум особенностями.

- Сами регламенты недостаточно продуманы по форме и содержанию. Само по себе это не столь большой грех, но тогда требуется дополнительная работа по вовлечению в разработку самих менеджеров по продажам и договоренность о том, что регламенты будут подвергаться совместной оценке и переделке. Увы, ничего подобного обычно не делается.

- Никто не продал идею персоналу, не объяснил, зачем все это делается и какая польза будет самим пишущим. Более того, часто это все сопровождается грозным рыком: «Все! Кончилась лафа!» Таким образом, в дополнение к изначальному «видовому» сопротивлению мы провоцируем еще и дополнительный накал страстей.

- Компания не обеспечивает никакой обратной связи с исполнителями документов, а ограничивается лишь фиксированием результата: «сделано/не сделано», что полностью искажает само предназначение регламентов как средства для оптимизации управления продажами.

Наиболее дисциплинированные менеджеры философски воспринимают затею как очередной начальственный заскок и заполняют все формально, для галочки, лишь бы не докапывались. Более самолюбивые начинают играть с новой системой управления в своеобразную рулетку: включают в планы/отчеты различную бредятину и с интересом ждут реакции.

Самые же свободолюбивые сотрудники решают, что делать им в компании больше нечего и начинают посматривать на сторону. Часть рабочего времени тратится на бесполезные (ввиду неправильности использования) процедуры.

В общем и целом ни к каким положительным результатам подобные начинания не приводят, да и привести не могут. Так что, если не хотите или не считаете целесообразным внедрять реально доступный и полезный, хотя и «невкусный» регулярный менеджмент, то лучше в целях безопасности используйте любую из четырех чистых систем.

Разумеется, желательно не забывать о присущих им недостатках, ограничениях и необходимых стартовых ресурсах. Я имею в виду личностные характеристики первого лица. Опыт показывает, что для реализации директивного менеджмента и манипуляционного менеджмента это самое *лицо* должно обязательно обладать врожденной предрасположенностью, ибо качества эти можно развить и отшлифовать, но обзавестись ими с нуля практически нереально. С импровизационным менеджментом много проще, он доступен большему количеству людей, но эта система однозначно проигрывает прочим в прямом противостоянии.

Об уместности применения операционных систем и кризисе 2008–2009 гг.

На рынках, которые только начинают развиваться, системы «Директивный менеджмент», «Манипуляционный менеджмент» и «Импровизационный менеджмент» будут более конкурентоспособны. По мере же структуризации рынков, а также усиления

жесткости и профессионализма конкуренции неоспоримое преимущество получает уже регулярный менеджмент.

В периоды краткой экономической нестабильности более успешными будут директивный менеджмент — за счет четкости работы, и манипуляционный менеджмент — за счет готовности одним махом обнулить все обязательства. Конечно, эта закономерность будет наблюдаться лишь в том случае, если отмеченные в описании системные ограничения не приведут к необратимым, хотя и внешне часто незаметным, изъянам в деятельности структуры.

Регулярный менеджмент, скорее всего, обеспечит руководителю возможности заблаговременного прогноза и адекватной перестройки бизнеса, поэтому локальные (по времени и/или по территории) спады не нанесут структуре серьезного ущерба.

Отдельного разговора требует кризис, который свалился на нас в 2008 г. Я употребляю термин «свалился» с иронией, так как его приближение четко просчитывалось уже в 2007 г. Но, к сожалению, симптомы его приближения мало интересовали как широкие массы руководителей структур, так и оптимистично настроенное правительство.

На мой взгляд, подавляющее большинство (не только у нас, но и во всем мире) не предвидело как масштабов, так и продолжительности самих экономических изменений, а также сопутствующих обрушений привычных законов и алгоритмов. Напрашивается вывод: пережидать это зло бесполезно, а предпринимать осмысленные и целенаправленные действия как раз необходимо.

Поэтому мне бы хотелось обсудить те особенности переинсталляции *операционных систем*, которые целесообразно производить в это смутное время. Речь, конечно, пойдет об оптимизации регулярного менеджмента. Мы будем учитывать один важный момент: для того чтобы успешно привить свойства другой *операционки*, нам обязательно придется отступить от ряда базовых подходов и отключить некоторые свойства действующей системы. Помогут нам в этом рациональность и понимание, что нас в первую очередь интересует эффективность управления, а никак не чистота эксперимента. В общем, не будем превращать базовые принципы в догму, не будем забывать: они служат нам, а не наоборот.

Антикризисная перенастройка регулярного менеджмента

В процессе оптимизации я предлагаю отталкиваться от недостатков и ограничений, изначально свойственных этой операционной системе.

Проблема: высокая стоимость структуры во многом формируется в связи с тем, что незыблемо соблюдается правило о соответствии ресурсов, необходимых для регулярного выполнения задач, а также исключается перенапряжение персонала. Количество подразделений и штат всегда комплектуются с некоторым опережением, так чтобы все процессы сразу исполнялись с должным качеством.

Возможные подходы к смягчению проблемы. Хотел бы оговориться, что указанные недостатки вообще и, в частности, конкретно этот вовсе не являются откровенным злом. Так, например, именно выполнение *всех* задач, необходимых для формирования того, что принято называть КФУ (ключевые факторы успеха), а кроме того, выполнение качественное и регулярное, и обеспечивает реальное конкурентное преимущество.

Пример: компания решила, что для достижения конкурентного преимущества необходимо качественней обслуживать клиентов.

Вопрос: можно ли этого добиться исключительно мобилизующими лозунгами и без:

- **усиления блока CRM,** неважно, с программой или без нее, но надо понять, что хотят клиенты, как они относятся к сегодняшним действиям компании, что им нравится, а что нет;
- **усиления аналитического блока** для сбора/структурирования отчетной информации, выбора приоритетной целевой группы, подготовки ключевых сообщений при организации переговоров, а также возможностей управленческого контроля;
- **увеличения количества менеджеров по продаже,** так как улучшение обслуживания неизбежно требует увеличения времени на каждого клиента, принадлежащего к выбранной приоритетной целевой группе.

Думаю, что, несмотря на преобладающую распространенность лозунгового подхода, ответ очевиден. Поэтому и не факт, что принципы опережающего формирования структуры обязательно надо уничтожать на корню. Весьма вероятно, что как раз последовательное продолжение этой линии во время кризиса обеспечит компании усиление преимущества и сохранение платежеспособных клиентов.

Я не говорю, что в кризис не надо сокращать издержки, но… Может быть, вместо того чтобы все подразделения сокращать на 20%, как раз какие-то закрыть вовсе, какие-то сократить на 50%, а какие-то, совсем наоборот, расширить? В итоге вы сократите издержки на искомый процент, но не поддаваясь панике, а продуманно.

В общем, сокращение может понадобиться в различных случаях. И тут полезно кое-что перенять от системы «Директивный менеджмент». Например, переговорить с предварительно отобранным персоналом о необходимости взять на себя часть дополнительных обязанностей тех, кого собираются сократить, а также приготовиться к возможной сверхурочной работе без гарантированной оплаты. И оговорить, что повышение оплаты будет проводиться отныне не пропорционально, а в меньшем объеме или же только в виде премии с полученной прибыли. Логика такова: мы тебе ничего не можем гарантировать, но хотим, чтобы ты действовал так, как требуют обстоятельства.

Прошу обратить внимание: мы берем из директивного менеджмента саму идею о допустимости перенапряжения и необязательности его гарантированной оплаты. Важное отличие в том, что мы стараемся продать необходимость и целесообразность такого отношения к работе, вместо того чтобы отдавать безличностные распоряжения или угрожать увольнением потенциальным несогласным. В общем, все, видимо, поймут не только сказанное, но и то, о чем вы умолчите. Но политес и скрывающие кулак бархатные перчатки крайне необходимы. Если вы не будете экономить ресурсы на организации такого подхода, то это позволит сотрудникам легче принять новые правила игры, найти то надлежащее объяснение, которое позволит безболезненно сделать их своими союзниками.

На всякий случай уточню, что в операционной системе «Регулярный менеджмент» персонал в принципе не бывает вальяжно расслабленным. Он всегда в тонусе и должным образом мобилизован. Это я отмечаю для тех, кто может сразу же решить, что добром никак невозможно, что люди сядут на голову. О правильной комбинации добра и зла в системе корпоративного управления подробно написано в главе 13 «Как влиять на старательность подчиненных: векторная диаграмма регулярного менеджмента».

Проблема: недостаточная гибкость часто является оборотной стороной как раз четко сформулированных и реализованных принципов ведения бизнеса.

Так, компания четко сформулировала миссию, выбрала целевые группы и подходы к качеству своих продуктов. И работает в полном соответствии с правилами, не идя ни на какие компромиссы. Часто стратегия компании ориентирована на перспективу и предполагает выращивание своих клиентов. Такой подход, безусловно, достоин всяческого уважения… Но ведь кризис может спутать карты, перекроить целевые группы в количественном отношении, изменить их принципы потребления, вызвать к жизни новые потребности.

Дополнительную головную боль создает глобальность и непредсказуемость данного кризиса и высокий риск его стойкого/неадаптированного пережидания.

Возможные подходы к смягчению проблемы: можно взять из операционной системы «Импровизационный менеджмент» готовность к конъюнктурному подходу. Конечно, никто не предлагает пускаться во все тяжкие. Но, может быть, вполне уместно поискать возможности некоторого снижения прежде высоко установленной планки? Или подумать о расширении ассортимента и включении в него продуктов, которые бы учитывали вероятные потребительские тенденции? В общем, можно думать, но только в том случае, если вы не будете с ходу отметать возможности подобного подхода в принципе.

К сожалению, в процессе антикризисного консультирования мне неоднократно приходилось сталкиваться с позицией, которую лучше всего характеризует фраза героя Анатолия Папа-

нова из фильма «Бриллиантовая рука»: «Нет!!! На это я пойтить не могу!!!» Вызывает сожаление то, что сия твердость часто базировалась исключительно на эмоциях, а не на основе анализа/синтеза реальных фактов.

Кризис — никак не лучшее время для проверки своей удачливости, а также уместности веры в справедливость этого мира. Упорство и верность своим принципам ни в коем случае не должны переходить в категоричность.

Кризис — время для точных и одновременно быстрых решений. И тут мы с вами упираемся в следующую проблему операционной системы «Регулярный менеджмент».

Кризис — никак не лучшее время для проверки своей удачливости, а также уместности веры в справедливость этого мира. Упорство и верность своим принципам ни в коем случае не должны переходить в категоричность.

Проблема: медленная реакция на внешние сигналы часто связана с одним из вторичных принципов управления, который предполагает обязательное, заблаговременное и всеобщее вовлечение персонала в процесс принятия решений. Возможности для этого обеспечиваются, в том числе обязательным использованием управленческой компетенции «Планирование», а также правильно организованным анализом тенденций развития рынка.

Во время экономического роста такой подход окупается сторицей, так как обеспечивает полноценное использование человеческого (напомню: очень профессионального, что является преимуществом этой операционной системы) потенциала. Кроме того, дополнительные выгоды дает самостоятельность оперативных действий, высокая исполнительская дисциплина и предсказуемость реакции при возникновении непредвиденных, на стадии постановки задачи, обстоятельств. То, почему это происходит именно так, подробно объясняется в главе 15 «С чего начинать новую жизнь: о пользе волшебных парадигм».

Однако в период кризиса турбулентность и непредсказуемость среды столь высоки, что при сохранении прежних подходов в системе будут приниматься оптимальные решения, но в относительно давно уже изменившейся ситуации. Толку, как вы понимаете, от этого будет немного.

Возможные подходы к смягчению проблемы: из операционной системы «Директивный менеджмент» можно взять идею о большей централизации решений. Будет ли выработка решения поручена одному человеку или целой команде — вопрос, который требуется решать в рабочем порядке. А вот сотрудников надо обязательно (что не свойственно для директивного менеджмента) ознакомить с причинами изменений правил игры и объяснить, как теперь будут решаться разные вопросы. Обратите внимание: мы не отменяем процедуры (в импровизационном менеджменте, например, их нет вообще или же на них никто не обращает никакого внимания), мы их пересматриваем. Ну а затем четко и слаженно действуем уже в соответствии с новыми уложениями.

Кризис — время для точных и одновременно быстрых решений.

Можно возразить, что отработка новых процедур тоже занимает время и быстрее их отменить вовсе. Но быстрее не значит правильнее. Надо просто *быстро* все обдумать: и перечень необходимых вопросов, и полномочия, и порядок продажи исполнителям принятых решений. В этом случае мы существенно ускорим работу системы управления. В случае же отмены процедур мы гарантированно получим великолепный образчик бессмысленного и дорогостоящего хаоса.

Почему? Напомню: у нас работают высокооплачиваемые профессионалы, которые привыкли к самостоятельным действиям в рамках хорошо понимаемых, благодаря совместной проработке с руководителем, задач. Мы не можем убрать саму процедуру вовлечения подчиненных, но должны ее ускорить.

Дополнительная проблема: верность своим обязательствам. Тема это довольно щекотливая. Дело в том, что во время кризиса часто более всего страдает как раз самый честный. И я предлагаю

внимательно изучить некоторые особенности операционной системы «Манипуляционный менеджмент».

Может быть, стоит подумать о готовности нарушить свои обязательства (все либо часть) по отношению к тем, кто активно не соблюдал свои в качестве встречной меры? Или для того, чтобы сохранить возможность быть честными с теми, кто этого больше заслуживает?

Кроме того, нам могут понадобиться переговоры об изменении условий сотрудничества. Например, с поставщиками тех или иных ресурсов.

Стратегия переговоров может строиться и так: сначала рассчитываемся, потом договариваемся. Увы, практика показывает, что далеко не все и не всегда готовы оценить вашу честность не на словах, а на деле, что и подтвердить готовностью к предоставлению более гибких условий. Многие исповедуют принцип: ваш шаг навстречу без предварительно оговоренных встречных условий никак не оценивается и не засчитывается в ваш актив. К сожалению, такова жизнь.

Более эффективным может оказаться подход, при котором вы рассматриваете свою готовность выполнить ранее (в докризисное время) взятые обязательства как ответ на уступки партнера. Конечно, тут важны такт и деликатность в формулировках, так с вами будет легче согласиться. Надеюсь, что я вас не очень шокировал предположением о возможности и полезности такого подхода.

Заметки на полях истории управления

Эта информация, может быть, и не имеет особенного прикладного значения, но представляется мне весьма полезной для продолжения структуризации ваших знаний. Кроме того, не помешает и возможность вдумчиво изучать различные источники.

Развитие управленческой науки происходило на фоне жестокой борьбы между двумя основными школами. Одну из них можно было бы назвать *гуманистической*, вторую — *системной*. Эти школы отражают две основные точки зрения на то, как следует эффективно управлять компаниями.

Основное расхождение можно сформулировать следующим образом:

- *гуманистическая* школа полагает людей хозяевами, а компании — инструментами на службе у человека;
- *системная* школа, напротив, полагает, что первична компания и ее цели, а люди — один из ресурсов для их достижения.

Кроме того, можно выделить целый ряд различий, которые являются уже следствиями этих базовых парадигм.

«Гуманисты» внимательны к эмоциональным сторонам жизни: эмоциям, доверию, взаимоотношениям. Им хочется, чтобы в компании процветали личностный рост, улучшение морального климата, творчество, инициатива и сотрудничество. На уровне действий это сводится к программам налаживания связей между сотрудниками и подразделениями, мероприятиям по формированию лояльности и командного духа, индивидуализации нематериальных аспектов мотивации и HRD-технологиям. Им хочется раскрепостить всех сотрудников, чтобы выпустить наружу их (предположительно, огромный) человеческий потенциал, за счет чего сотрудникам будет обеспечен смысл жизни, а компании — эффективность.

«Системщики» концентрируются в первую очередь на бытие: логике, дисциплине, упорядоченности. Им хочется, чтобы компания была гибкой и эффективной, способной быстро реагировать на тенденции рынка. На уровне действий это проявляется в развитии механизмов планирования и контроля, четком распределении обязанностей и полномочий, а также в регламентации методов достижения целей. Они предпочитают предвосхищать и регулировать человеческое поведение, настраивая сотрудников на правильное и последовательное выполнение необходимых задач.

Этот вечный спор между «инь» и «янь» приводит к непрерывному развитию менеджмента как управленческой науки.

В общем, мне это немного напоминает различия в театральных школах Станиславского и Брехта, как я их понимаю. Одна концепция идет от входа в образ, настройки сознания, которое вытягивает внешнее бытие и формирует нужное по роли поведение. Другая

предлагает научиться изображать нужные поведенческие особенности и полагает, что была бы форма, а содержание найдется.

На мой скромный в этой области взгляд, школа Станиславского более критична к изначальному наличию хороших данных и даже таланта, но способна обеспечить более грандиозный результат. Школа Брехта является более доступной и требует скорее упорства, а не таланта, чем открывает возможности для более массового достижения мастерского уровня.

В качестве иллюстрации можно также рассмотреть связь между эмоциональным состоянием человека и его невербальным поведением. Тело стремится принять ту позу, которая наиболее соответствует эмоциональному состоянию. Если мы волнуемся, то это часто сопровождается стискиванием рук, движениями пальцев, например, постукиванием ими по столу или же верчением подручных предметов.

Но ровно так же положение тела оказывает влияние на эмоциональное состояние. Если вы согнетесь в три погибели, то и настроение у вас упадет довольно быстро. Наоборот, взгляд вверх оптимизирует душевное состояние. Кстати, этим вызывается тот положительный эффект, который у многих возникает после посещения церкви.

На своих семинарах по искусству переговоров я всегда рекомендую специальные приемы для оптимизации эмоций. Дело в том, что участие в сложных переговорах часто вызывает волнение и напряженность. Нет нужды убеждать: вести серьезные переговоры в состоянии душевного дискомфорта — не самая лучшая идея. Не много стоит совет: «Старайтесь сохранять спокойствие!» И рады бы, да не выходит.

Конечно, есть методики, которые позволяют обеспечить хладнокровие и эмоциональный контроль на постоянной основе. Но многие ли сумели их освоить?

А что делать тем, кто еще не обрел способности всегда находиться «в пустоте», входить в состояние «дзен» и медитировать прямо на деловой встрече так, чтобы это было незаметно его партнерам?

В общем, если вы будете сохранять позу уверенного человека, то это должным образом отрегулирует ваше эмоциональное состоя-

ние. Я не говорю о притворстве. Но каждый может ровно сесть, поставить правильно ноги, не обхватывать себя руками и держать подбородок чуть выше условной горизонтали, но не задирая носа.

Иными словами, невербальное поведение и эмоции представляют собой своего рода сообщающиеся сосуды. Не получается отрегулировать эмоции — займитесь телом. Часто это позволяет обеспечить более эффективную саморегуляцию, что, в свою очередь, при регулярном использовании нормализует и эмоциональное состояние. Проверено практикой, причем неоднократно. Это я к тому, что спор о курице и яйце часто не имеет практического смысла, хотя и позволяет инициаторам хорошо продавать свои подходы. Я же пишу для рациональных руководителей.

На мой скромный в этой области взгляд, школа Станиславского более критична к изначальному наличию хороших данных и даже таланта, но способна обеспечить более грандиозный результат. Школа Брехта является более доступной и требует скорее упорства, а не таланта, чем открывает возможности для более массового достижения мастерского уровня.

Еще одно наблюдение касается динамики развития рынков. Обычно первый рывок обеспечивают «гуманисты», которые снимают сливки. Потом появляются «системщики», за которыми рынок, как правило, и остается. «Гуманисты» же успевают (правда, далеко не все и не всегда) передислоцироваться и создать новый сегмент. На мой взгляд, противоречия в подходах не являются столь фундаментальными, эти две школы вполне можно примирить на нашем поле менеджмента.

Во многом благодаря тому, что ни «гуманисты» не отрицают значимости системы, ни «системщики» — важности развития человеческого потенциала. Расхождение имеет место на уровне акцентов.

Но и это разногласие можно урегулировать, если в систему координат нашего поля добавить такой параметр корпоративного управления, как этап организационного развития. В этой книге я не планирую углубляться в описание теории организационного развития, а позволю себе сослаться на нее в виде тезисов.

Еще раз об условиях обеспечения эффективности управления

Для обеспечения эффективности управления крайне важно, чтобы все сотрудники компании, вне зависимости от степени их талантливости, работали в первую очередь в рамках единой концепции. Исполнение джазовых импровизаций доверяется только тем, кто понимает нотную грамоту вообще и общее направление исполняемого музыкального произведения в частности. Что предполагает единство не только в понимании целей, но и в средствах их достижения.

Иными словами, компанию, которая управляется на основе регулярного менеджмента, интересует не просто результат, а результат, который достигнут четко оговоренным перечнем действий и одинаково понимаемым набором допустимых технологий.

Напомню, что на ранней стадии развития бизнеса с людей спрашивают результаты любой ценой, этот обычай зачастую сохраняется и по мере развития компании. В какой-то момент общий уровень какофонии достигает пикового уровня. В этот момент необходимо появление профессиональных дирижеров, повальное обучение нотной грамоте и специализация бывших музыкантов-«универсалов». На этом этапе системные элементы *регулярного менеджмента* становятся определяющими, именно они обеспечивают возможность перевода компании из состояния *хаотического энтузиазма* на стадию *четкого выполнения*.

Уже на следующем витке организационного развития тем, кто научился достигать результатов согласованными средствами, можно позволить самим выбирать методы. Фокус в том, что те, кто прошел своеобразный естественный отбор на адекватность и дисциплинированность, уже не будут использовать инструменты, несовместимые

с нынешним уровнем развития компании. И на этом этапе приоритет получают уже *гуманистические* технологии, *системные* же методы никуда не исчезают, входя в привычку, и, может быть, становятся не такими всепроникающими.

Попытки же предоставить творческую, административную и иные свободы сотрудникам, которые не прошли суровую школу *регулярного менеджмента*, приводят к разболтанности и безвластию. У персонала в основном скапливаются права в получении гарантированного вознаграждения без особого напряжения, а у руководителей — обязанности и ответственность за результат с правом на собственный беспросветный труд. Корпоративные активы при этом находятся в совместном пользовании. Персонал формально не владеет, но активно пользуется, а руководитель формально владеет, но большого толку от этого не получает. Причем такая ситуация складывается и в очень крупных компаниях.

Иными словами, компанию, которая управляется на основе регулярного менеджмента, интересует не просто результат, а результат, который достигнут четко оговоренным перечнем действий и одинаково понимаемым набором допустимых технологий.

Как только речь заходит об эффективности, темпах развития и степени управляемости, что определяется временем между принятыми решениями и либо достигнутым результатом, либо полученным оправданием об отсутствии такового, то руководителей становится просто жалко: они царствуют, но не правят. А их компании или подразделения превратились в откормочный цех для сотрудников, которые искренне считают, что вполне заслужили пожить в свое удовольствие.

Как сказано в одной шотландской народной сказке, «пусть сгинет трус, который сгоряча хватает рог, не обнажив меча». Позволю себе очень вольную интерпретацию: человеческое сознание самостоятельно начнет массовую перестройку бытия в нужном направлении только после того, как руководители «отформатируют» окружающее

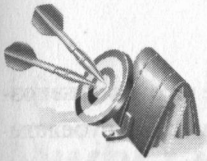
Если вы действительно хотите достигнуть эффективности, то вам просто необходимо обеспечить свой переход из категории энтузиастов-волшебников в категорию профессиональных управленцев. А основным ресурсом для такого изменения качества жизни может стать только теория управления.

персонал бытие до уровня невозможности деструктивного поведения. Те, кто выживет, могут даже вполне оказаться способными на саморазвитие и прочие радости духа. Любая попытка действовать с нарушением этой последовательности с высокой вероятностью приведет к резкому росту хаоса и, соответственно, к снижению эффективности, что ограничит возможности развития бизнеса и поставит под угрозу само его существование.

Кстати, путь многих ярких личностей выглядит как чередование резких взлетов и глубоких падений. Если же компания в своем развитии просмотрит ту точку, когда необходимо «отпускать гайки» системности и включать гуманистические технологии, то начнется окостенение и замедление процессов. Дальнейшая судьба такой компании будет зависеть уже от жесткости рынка.

Правда, смена парадигм управления чревата еще и неизбежными потерями среди личного состава, но это уже совсем другая, хотя и важная, история.

Явление, которое можно почувствовать, но не удается понять, называется чудом. Чудеса творят волшебники. Профессионалом можно считать только того, кто понимает, какими инструментами решается необходимый набор задач, и применяет эти инструменты осознанно, с высокой вероятностью получения желаемого результата. Если вы действительно хотите достигнуть эффективности, то вам просто необходимо обеспечить свой переход из категории энтузиастов-волшебников в категорию профессиональных управленцев. А основным ресурсом для такого изменения качества жизни может стать только теория управления.



Рекомендации по развитию управленческой квалификации

1. Проанализируйте, признаки какой из *операционных систем* преобладают в вашей структуре.
2. Оцените свои способности и предпочтения.
3. На основании результатов анализа придите к выводу о наиболее уместной и комфортной для вас в первую очередь *операционной системе.*
4. Проведите анализ ситуации в сегменте или сегментах бизнеса.
5. Оцените уровень конкуренции, а также возможности действующих и потенциальных конкурентов.
6. Не забудьте сформулировать тенденции в поведении и предпочтении приоритетной целевой аудитории.
7. Опираясь на результаты анализа рынка, оцените целесообразность текущего, а также перспективного использования сложившейся на сегодняшний день *операционной системы.*
8. В зависимости от полученных выводов запланируйте возможные преобразования для формирования чистой *операционной системы* или донастройки действующей.
9. На этом этапе и до прочтения остальных глав этой книги целесообразно сосредоточиться не столько на инновациях, сколько на исключении неправильных для выбранной системы собственных управленческих действий.



Основные тезисы главы 7

- Признанной во всем мире основой для эффективного управления является *Administrative Management System (AMS), или система административного управления*, которую принято также называть *регулярным менеджментом.*

- В настоящий момент *регулярный менеджмент* не находится в фокусе внимания руководителей, так как, во-первых, за рубежом его считают априори обязательным и не продвигают, во-вторых, у нас он считается устаревшим из-за недоверия к дискредитировавшей себя советской административной системе. Кроме того, провайдеры научной мысли стараются продавать исключительно передовые методы, которые к тому же более приятны нашей ментальности.

- Для обеспечения эффективного управления можно использовать любую из четырех операционных систем: «Директивный менеджмент», «Манипуляционный менеджмент», «Импровизационный менеджмент» или «Регулярный менеджмент». Каждая система обладает преимуществами, недостатками, ограничениями и уместностью применения в тех или иных ситуациях.

- Неосознанные или недостаточно продуманные попытки совместить разные операционные системы в рамках одной структуры неизбежно приводят к тому, что пользователь получит комплексный набор из недостатков, изначально присущих каждой из них.

- Каждую операционную систему можно подвергнуть хорошо продуманной оптимизации; для достижения успеха необходимо хорошо понимать, что́ именно вы привносите в систему и что́ необходимо изменить в базовой системе, а от чего и совсем отказаться для обеспечения синергетического взаимодействия.

- В менеджменте существуют две основные школы: *гуманистическая* и *системная*, которые по-разному определяют цели, методы и приоритеты в применении управленческих технологий.

Глава 8

Мифы и рифы современного менеджмента: если вы решили обзавестись «самым современным» арсеналом модных управленческих методик

Простая и яркая ложь всегда привлекательнее
сложной для понимания истины.
«Мерфизмы», закон Чилзхема

Возможно, вы уже сталкивались с такой загадкой: многие популярные книги об управлении вызывают довольно противоречивые эмоции: либо завистливый вздох, мол, мне бы так все устроить, либо удивление — бывает же такое! И в том, и в другом случае в подсознании остается ощущение некоей утопичности описанных ситуаций. Такая реакция в основном вызывается радикальным несоответствием нарисованной в источнике картинки и окружающей руководителя действительности. Реагируют же на пряничный домик по-разному, но в рамках двух основных сценариев.

Те, кто еще не разучился верить в светлое и доброе, плотно зажмуривают глаза и пытаются внедрить описанную в книге методику. При этом они, естественно, надеются, что это приведет к ликвидации тех раздражающих симптомов, которые каждый день проявляются в поведении подчиненных. В 99% случаев такие «неофиты» жестоко разочаровываются итоговыми результатами. Интересно, что независимо от того, удалось ли внедрить вычитанный рецепт в практику, вредоносные симптомы либо никуда не исчезают, либо сменяются или дополняются другими, но ничуть не более позитивными.

Вы можете вспомнить о таких артефактах, как гордо реющие корпоративные флаги и повешенные над входом в компанию многозначительно туманные миссии. Или о попытках обеспечить хорошее взаимодействие между сотрудниками различных отделов посредством совместного плавания на теплоходе и тому подобным развлекательно-сплачивающим мероприятиям за корпоративные деньги. Впечатляет также пение корпоративных гимнов и попытки заставить улыбаться кассиров в супермаркете.

Нет, я не против искренне улыбающихся лиц. Но что может быть страшнее улыбки отработавшего полную смену кассира? А что более раздражающим, чем скороговорка того же кассира: «Большое спасибо за покупку, приходите к нам еще» — в тот момент, когда в кассу стоит большая очередь? Я специально привел довольно простые и всем знакомые примеры. Но если бы все ограничивалось магазинными кассами!

Более критически настроенные руководители даже не пытаются что-либо применить из вычитанного. Увидев в книге пятнадцатистраничный рассказ о том, как «руководитель департамента продаж, заметив, что один из его подчиненных уже целых два дня выглядит немного подавленным, беседовал с ним три часа, в процессе чего выявил, что тот не совсем хорошо понимает долгосрочные цели компании, после чего они стали встречаться два раза в неделю и обсуждать эти вопросы, а потом, естественно, все наладилось», читатель-скептик окончательно убеждается в том, что так называемая теория управления — полная чушь или, в лучшем случае, работает в строго определенных географических зонах. Действительно, у любого прочитавшего эту фразу в первую очередь возникает мысль: «О, Господи, мне бы твои проблемы…»

Вот и продолжаем мы в итоге управлять с помощью знакомых ресурсов: опыта, интуиции и здравого смысла. Что, естественно, тоже не очень-то помогает улучшить то, что изначально не нравилось в действиях подчиненных и побудило припасть к источнику мудрости. В чем же дело? То ли нас с вами просто дурят, продавая неработающие теории, то ли мы и они от разных обезьян произошли, то ли еще какая каверза?

Ниже я позволю себе привести перечень наиболее популярных мифов, о которых меня чаще всего спрашивают на семинарах по управлению. Причем интонация вопроса обычно напоминает персонажа из пьесы Максима Горького «На дне» Луку. Он там еще смущал умы «легендой о Праведной Земле». Вот, дескать, когда уж совсем невмоготу станет — уйду в Праведную Землю. Так вот, и вопрос задают с придыханием и надеждой в голосе: «Есть, говорят, такая штука...»

Найдутся мухи, был бы мед!

Миф о крахе традиционного менеджмента. В среднем один раз в шесть месяцев, а то и чаще, появляется новый мессия, который объявляет о крахе традиционного менеджмента. При этом глашатаи радикальных перемен опираются на неоспоримый тезис о том, что «новое время требует новых подходов», а традиционный, он же классический менеджмент зародился еще в XIX в. Взамен этого нафталина вам предлагают некий яркий, вдохновляющий и привлекающий своей простотой набор принципов как панацею, которая призвана наконец-то решить все текущие управленческие проблемы и предупредить возникновение новых.

Привлекательность мифа. Одним махом и, что немаловажно, с опорой на внешние причины (мол, злые люди подсовывали устаревшие технологии) можно списать все свои прошлые трудности. Кроме того, у «неофита» будет чем себя занять на период от шести до двенадцати месяцев как минимум. А там, как говорится, «либо эмир помрет, либо ишак сдохнет...»

Миф о новых формах работы. Говорят, что вертикально-иерархические структуры устарели. И что наиболее передовые компании уже отказались или вот-вот откажутся от этих многоуровневых и неуклюжих конструкций. И что в этих корпоративных механизмах происходит обезличивание персонала, теряется информация, решения принимаются медленно, отделы воюют друг с другом, процветают лизоблюдство одних и чванство других, зажимается инициатива и поощряется наушничанье. Список гадостей можно

продолжить. Поэтому на смену приходят различного рода плоские и сетевые структуры, свободно формирующиеся команды, коллегиальные формы управления, а также возможность самостоятельного выбора места, содержания и количества работы. Предполагается, что предоставление большого количества свободы будет мотивировать ваших сотрудников на созидательный и вдохновенный труд.

Привлекательность мифа. Согласитесь, чем заниматься такими малоинтересными и кропотливыми вопросами, как распределение функций внутри организационной структуры или калибровкой бизнес-процессов, можно сосредоточиться на создании новой рабочей среды и объявить «свободу попугаям». Захватывающие приключения тела и духа будут вам обеспечены как в процессе, так и по результатам внедрения сей инновации.

Миф о неуместности авторитарных подходов. Считается, что наступила эпоха демократии. В демократическом же обществе тем или иным образом должны учитываться мнения и желания каждого индивидуума. Поскольку ценности компании должны соответствовать ценностям общества, то для процветания бизнеса необходимо вовлекать сотрудников в процесс принятия решений, причем чем глубже — тем лучше. Так как давление провоцирует сопротивление подчиненных, не дает возможности полноценно использовать их потенциал и не отвечает требованиям времени, то управлять следует исключительно с помощью добра и развития в подчиненных чувства повышенной ответственности за содеянное. А также не забыть создать возможности для различного рода удовольствия от работы. В результате радостный, воодушевленный и заряженный творческой энергией персонал будет эффективно трудиться под вашим мудрым и просвещенным руководством.

Привлекательность мифа. Большинству нормальных людей нравится быть хорошими и не нравится быть плохими. Вышеописанная идея, как гаечка к болтику, подходит к заветным чаяниям руководителей: хорошо выглядеть в глазах людей, которые находятся рядом с ними в течение большого количества времени. Опять-таки есть надежда на то, что за добро воздастся ударным трудом соответственно.

Миф о талантливых сотрудниках. Принято считать, что примерно с 1980 года (на сей счет есть различные мнения) значимость материальных активов в конкурентном противостоянии стала резко уменьшаться в сравнении с такими нематериальными активами, как интеллектуальный капитал, человеческий потенциал и, соответственно, таланты сотрудников. Ответственные лица крупных компаний один за другим заявляют, что основным сдерживающим их развитие фактором является дефицит талантов. Следовательно, для разгрома злостных конкурентов и активного развития вашей компании жизненно необходимо привлечь на свое поле как можно больше ярких, самобытных, творческих и талантливых личностей. Успех, несомненно, воспоследует.

Привлекательность мифа. Конечно, приятно, когда вас окружают интересные и талантливые люди. А уж возглавлять такой коллектив — двойное удовольствие. Дополнительно греет идея о том, что талантливые, как предполагается, продуктивно работать будут сами, главное — показать им верное направление (со светлыми идеями у руководителей обычно проблем не возникает) и не сильно мешать.

Миф о корпоративных знаниях. Поскольку в новой экономике растет значимость нематериальных активов, то знания и информация становятся все более необходимым ресурсом для успешной деятельности компании. Следовательно, необходимо создавать информационные базы, разрабатывать формы обмена информацией, развивать всякого рода горизонтальные и социальные сети, обучать сотрудников и поощрять в них проявление таких качеств, как любознательность и тяга к саморазвитию. Управление знаниями даже выделено как отдельный термин — «knowledge management». Организация быстрого доступа к информации и знаниям позволяет компании непрерывно повышать качество бизнес-процессов, предвидеть возможные проблемы и оперативно реагировать на возникающие сложности как внешнего, так и внутреннего характера.

Привлекательность мифа. Все настолько логично, что хочется с этого начать, и немедленно. У каждого руководителя есть

в арсенале реальные ситуации, в которых либо всех спасло уникальное знание, либо, наоборот, угробило отсутствие такового в нужный момент.

Миф о сплоченной корпоративной команде. Ну кто из руководителей не мечтал о крепкой команде подчиненных-единомышленников, в которой: каждый участник предан компании, признает авторитет своего шефа, активно участвует в обсуждении проблем, проявляет полезную инициативу, четко выполняет поставленные ему задачи, никогда не нарушает пределов своих полномочий, развивает свою квалификацию и адекватен в запросах! И такую чудо-команду можно создать, если активно заниматься тем, что именуется *team-building*. Кстати, и на рынке нет недостатка в самых привлекательных предложениях по самым разным ценам. Любой каприз за ваши деньги: от элементарного вечера с караоке до постановки корпоративной оперы «Князь Игорь в тылу врага». Если же говорить о команде, допустим, руководителей среднего звена или руководителей департаментов, то предполагается: собранные вместе, они должны и могут решить все сложные вопросы, стоящие перед компанией, чем будут способствовать системному развитию бизнеса и удовлетворенности собственников.

Привлекательность мифа. Наличие такой команды значительно упрощает, а то и делает вовсе ненужным процесс оперативного управления. Восседай себе на облучке и перебирай вожжи, а команда сама вынесет на вершину. А благодаря огромному количеству внешних подрядчиков никаких трудностей с организацией не предвидится, работает система «заплати и лети!».

Миф об эффективной мотивации. Для того чтобы персонал хорошо работал, необходимо сформировать, внедрить и настроить систему корпоративной мотивации. Система корпоративной мотивации должна учитывать не только материальные аспекты бытия, но и психологические ожидания персонала компании. Настраивая систему, компания должна принять во внимание такие факторы, как ситуация в бизнес-сегменте, тенденции рынка труда, уровень желаемых для привлечения и удержания в компании специалистов,

а также отдача от инвестиций в персонал в рамках выполнения финансовых целей компании. В этом случае должным образом мотивированный персонал будет не щадя живота своего трудиться на благо компании, стойко и мужественно преодолевая возникающие трудности. Кроме того, заинтересованные в конечном результате сотрудники не будут «застревать» на личных амбициях или узковедомственных интересах своего подразделения, а станут целеустремленно и конструктивно преодолевать возможные разногласия, договорившись с коллегами относительно скоординированных действий во имя достижения наилучших результатов.

Привлекательность мифа. Компания — это площадка, на которой те, кто приглашен или допущен, будут хорошо работать потому, что хотят заработать деньги. Своеобразная пиратская гавань на знаменитом острове Тортуга. С утра вышли в море, вечером вернулись с добычей, которую сдали на базу. Процесс управления опять же до смешного прост.

Миф о саморазвивающейся компании. Способность учиться и изменяться быстрее своих конкурентов является единственным источником превосходства над ними. Чем взаимозависимее становится мир, чем сложнее и динамичнее развивается бизнес, тем более важным фактором достижения успеха становится освоение нового. Времена, когда где-то наверху все рассчитывают, а потом все остальные выполняют указания великого кормчего, уходят в прошлое. Преуспевать будут те компании, которые на всех уровнях научатся использовать преданность людей делу и их способность учиться. В саморазвивающейся компании сотрудники на всех иерархических уровнях сами формируют окружающую их на работе действительность и потом там же радостно трудятся. В качестве примера активно предлагается компания *Virgin* (о которой, по-моему, не писал только очень ленивый) и ее лидер Ричард Бренсон. На просторах России таковой пытаются представить компанию «Евросеть» и, соответственно, г-на Чичваркина, публично именованного как «Е… гений».

Привлекательность мифа. Слов нет, и сами компании, и лидеры действительно впечатляют. И вызывают желание если не

стать точно такими же, то, по крайней мере, получать от процесса работы огромное психологическое удовольствие и ощутимые материальные выгоды.

Миф о шести сигмах. Концепция была разработана компанией *Motorola* и аттестуется как одна из наиболее популярных в современном менеджменте. Использование этого метода позволяет компаниям заметно повысить качество своих «продуктов» без увеличения, а зачастую и при снижении себестоимости. Реализация концепции обеспечивает значительное улучшение в таких важнейших для любого бизнеса направлениях, как повышение удовлетворенности клиентов, сокращение продолжительности технологических циклов и уменьшения количества дефектов. Улучшения в этих областях позволяют компании сократить издержки, сохранить клиентов, захватить новые рынки и правильно позиционировать товары и услуги высокого класса. Система внедрена в крупнейших мировых компаниях, а компания *General Electric*, пользующаяся этой методикой, только в 1999 г. получила дополнительный доход более двух миллиардов долларов.

Привлекательность мифа. Первая мысль: «Уже хочу. Миллиард не миллиард, но что-то, конечно, обломится».

Миф об MBO. Питер Друкер в 1954 г. сформулировал суть менеджмента так: «Управление — не выживание, а развитие путем постановки и достижения целей компании». Прикладным воплощением этой идеи стала концепция управления по целям: Managing By Objectives, или MBO. Управление на основе целей подразумевает выбор и формулирование целей с последующей разбивкой их на подцели или промежуточные результаты. MBO позволяет руководителю сосредоточиться на достижимых целях и получить наилучшие при данных ресурсах результаты. Один из принципов MBO заключается в обеспечении того, чтобы все сотрудники ясно понимали цели или задачи компании, а также знали свою роль и ответственность за достижение поставленных целей. Все сотрудники должны понимать, каковы цели их конкретной работы и насколько они соответствуют целям компании. Кроме того, персо-

налу положено активно участвовать в разработке целей и нести осознанную ответственность за их выполнение.

Привлекательность мифа. Ну кто же откажется от своего счастья? Подчиненные вам и цели разрабатывают, и с корпоративными индикаторами их сверяют как на старте, так и в процессе, да еще и за выполнение отвечают. Просто народная сказка «Двое (или больше) из ларца, одинаковых с лица».

Миф о BSC. Постоянно растущий интерес среди менеджеров высшего и среднего звена к *Balanced Scorecard* (BSC, система сбалансированных показателей) подтверждается огромным количеством статей, публикаций и даже монографий, написанных на эту тему. Авторы концепции BSC Нолан Нортон и Роберт Каплан в основу своей методики положили следующую концепцию: «Базирование методик оценки эффективности бизнеса исключительно на финансовых показателях не обеспечивает роста будущей экономической ценности компании». В процессе повседневной деятельности у руководителей различных рангов возникает необходимость в учете не только финансовых, но и качественных показателей эффективности различных процессов. *Balanced Scorecard* была признана уникальной системой, позволяющей интегрировать как финансовые, так и нефинансовые показатели эффективности компании, что оказывает большое влияние на стоимость компании и открывает новые возможности для управления корпоративной стратегией. BSC усиливает и формализует стратегию бизнеса, информирует каждого сотрудника о стратегических целях компании в понятных и подконтрольных ему величинах, обеспечивает мониторинг и обратную связь как в иерархии компании, так и внутри структурных подразделений.

Привлекательность мифа. Если столько умных людей этим занимается, то это не может быть плохим. Естественно, что хочется улучшить управляемость бизнеса и получать объективные данные для принятия эффективных управленческих решений. Сидите вы эдак вальяжно за пультом управления, и все приборчики перед глазами, да еще и в понятных вам единицах отслеживают всю работу компании. Благодать!

Миф о KPI. *Key Performance Indicators* (ключевые показатели эффективности) следует понимать как ключевые показатели выполнения какой-либо работы. Это как в известном мультфильме: измерить длину удава в мартышках или попугаях. Методика весьма серьезная, говорю это безо всякой иронии. Как правило, ее целесообразно использовать для того, чтобы отцифровать какую-либо работу на промежуточных этапах либо в том случае, если для оценки невозможно использовать финансовые критерии. Так, например, работу специалиста по продажам можно оценивать по количеству сделанных им за час «холодных» звонков. Или, допустим, в виде процента успешных, завершившихся сделкой или встречей звонков по отношению к общему количеству сделанных звонков. А одним из показателей работы HR-менеджера по привлечению персонала может служить процент кандидатов, успешно прошедших испытательный срок и зачисленных на постоянную работу.

Привлекательность мифа. Мы можем измерить практически любую работу. Вместо довольно абстрактных «хорошо — плохо — надо бы получше» у нас появляются нормы. Это, в свою очередь, позволяет как ставить подчиненным задачи с четкими критериями, так и устанавливать связанные с этим размеры мотивирующих выплат. Дополнительная выгода: персонал получает возможности для объективной самооценки, а также самостоятельной коррекции своих действий.

Миф о сертификате качества. Вопрос о том, как улучшить работу компании, сделать ее экономически стабильной, волнует многих руководителей. Его решение нашли для себя те, кто перешел к системе менеджмента качества. Успешное управление компанией может быть достигнуто только путем внедрения и поддержания систем менеджмента в соответствии с международными стандартами. Внедряя систему управления качеством, компания подтверждает надежность процессов и получает основу для их постоянного улучшения. Сам факт получения **сертификата** серии **ISQ 9000** уже выводит компанию в число лидеров своего сегмента. Сертификация ISQ — это международное признание качества

услуг и продукции вашей компании и означает ее безусловное признание мировым бизнес-сообществом.

Привлекательность мифа. Трудно поверить своему счастью, но очень хочется. Всего один шаг — и качество выросло, и мировое сообщество в приемной толпится.

Миф о CRM. Customers Relationship Management (CRM) — управление взаимоотношениями с клиентами. Метод позволяет придать работе с клиентом сугубо индивидуальный характер. Вместо того чтобы грузить клиента общей информацией, мы сообщаем ему исключительно то, что его интересует, да еще и в удобной ему форме. Общепринятое «ковровое бомбометание» сменяется «точечной бомбардировкой», благодаря чему мы не только снижаем расходы на маркетинг, но и увеличиваем отдачу от инвестиций, а также укрепляем лояльность клиента. В числе прочих благ: накопление точной и структурированной информации о клиенте, легкий подбор поводов для обращения, установление обратной связи с клиентом для получения напрямую его мнения о компании, возможности точной настройки и коррекции методов работы и даже вовлечение клиента в обновление набора и конфигурации ассортимента.

Привлекательность мифа. Дело в том, что области управления продажами и той части оперативного маркетинга, который должен обеспечивать развитие взаимоотношений с клиентами компании, чаще всего представляют собой зону естественного хаоса. Бизнес-процессы достаточно сакральны и очень персоналозависимы. Результаты работы почти полностью зависят от благоприятного сочетания огромного количества не зависящих от нас факторов. Неудивительно, что когда предлагается средство для наведения порядка с параллельным достижением описанных выше результатов, то никаких денег за это не жалко. Привлекательность усиливается тем, что обычно предлагается полная автоматизация процесса управления с соответствующими программными решениями. Сиди себе и нажимай кнопки…

Миф о Project Management. Речь идет об управлении проектами. Вначале дается определение проекта: «Проект — это уникальная

В общем, есть надежда достичь «дезодорирующего» эффекта — для изменения атмосферы достаточно попрыскать вокруг из баллончика. Согласитесь, это выглядит весьма заманчиво.

совокупность взаимосвязанных действий и работ с определенными датами начала и окончания, предназначенных для успешного достижения общей цели». Чтобы стало понятнее, представим это так: проектное управление предназначено для успешной координации и эффективного использования организационных ресурсов в процессе выполнения сложных и продолжительных по времени работ с участием большого количества людей из разных структурных единиц. В случае успешного применения действительно позволяет осуществлять сложные задачи в срок, в рамках бюджетов и с предсказуемыми результатами. Более того, по степени внедрения проектного управления принято судить об уровне организационной зрелости компании. Высшей точкой организационного развития принято считать ситуацию, при которой в компании вообще нет никаких отдельных действий по развитию текущей ситуации, а все, что не является рутинной, повторяющейся и стандартизованной работой, выполняется исключительно в рамках проекта.

Привлекательность мифа. Каждый руководитель знает, насколько трудно реализовать сложные и масштабные проекты, в которых заняты сотрудники нескольких департаментов, да еще, не дай Бог, участвуют внешние подрядчики. Поскольку естественно стремление улучшить управляемость подобных работ, то неудивительно, что методика, которая обещает упорядочивание процесса, выглядит очень привлекательной.

О потенциальной опасности привлекательных решений

Вы наверняка поняли, что я совершенно неприкрыто иронизирую по поводу полезности горячей веры в каждый из вышеперечис-

ленных мифов. Неужели же все, что так активно предлагается нашему вниманию в качестве высокоэффективных инструментов, — сплошной обман? А я сейчас начну срывать маски с международных злодеев, которые с очевидно гнусными целями организовали мощную дезинформационную компанию, нацелив ее на неокрепшие умы постсоветских руководителей и их преемников. А нашу бизнес-профессуру, видимо, купили оптом или просто используют втемную.

Совсем даже нет. Я готов подписаться под каждым из легендарных описаний. Все это действительно так или скорее примерно так при наличии… некоторых обязательных условий. Но об этих важных нюансах чуть позже. А сейчас давайте проанализируем, почему все мифы так мощно действуют на руководителей и занимают так много места в их мечтах о будущих корпоративных преобразованиях?

Можно отметить, что при всем разнообразии методик, подходов и областей воздействия существуют и схожие элементы привлекательности:

- **«кнопочный эффект»:** ликвидация наболевших проблем, равно как и достижение успехов, обеспечивается только одной, пусть и недешевой, технологией;
- **«приятный процесс»:** реализацией технологии заниматься интересно, и/или есть квалифицированные внешние подрядчики, которым достаточно заплатить, а остальное неминуемо воспоследует;
- **«внешний фокус»:** все мифы обещают руководителям благоприятные изменения окружающей реальности, не затрагивая его поведения или не акцентируя необходимости развития собственной управленческой квалификации.

В общем, есть надежда достичь «дезодорирующего» эффекта — для изменения атмосферы достаточно попрыскать вокруг из баллончика. Согласитесь, это выглядит весьма заманчиво. А теперь о том, *почему* это так выглядит.

Складывается впечатление, что интерес к легендам вызван в первую очередь тем, что руководитель при их успешной реализации легко откажется от тягот и лишений оперативного управления, выполняя лишь роль патриарха-вдохновителя, первого среди равных. Книги, описывающие войны за таланты, управление корпоративными знаниями, создание звездных команд и прочие интеллектуальные изыски, руководителями зачитываются буквально до дыр.

И в ряде случаев это работает как своеобразная сублимация: после суровой реальности, которая окружает на рабочем месте, просто отдыхаешь душой.

На что же рассчитывают руководители, которые вдохновляются описанием позитивных результатов, которые могут быть получены вследствие внедрения легендарной методики? А как раз на то, что управлением теперь можно будет либо не заниматься вообще, либо, как минимум, ничего не менять в своих повседневных действиях.

В свое время аналогичный эффект на несчастных и замордованных простых людей оказывали всякого рода божественные чтения, на которых в том числе рассказывалось и о том, как на земле воцарится Царство Божье, а праведники будут вознесены на Небо, причем, понятное дело, в рай. Не примите эти слова как проявление неуважения к чувствам верующих, но профессиональному руководителю витать в облаках как-то не пристало. Верить в лучшее можно и нужно, а вот рассчитывать на чудесные преобразования действительности лучше не стоит. Сколько ни мечтай о внешних воздействиях на подчиненных, без целенаправленных изменений в себе самом не обойтись. А в первую очередь — без замены своих управленческих алгоритмов, которые и привели к формированию того самого раздражающего теперь набора проблем. Вред, конечно, не в описаниях разнообразных мифов. Эти источники вполне могут выполнять вдохновляющую, мотивиру-

ющую роль, вызывая прилив адреналина. Опять же — зачастую в них содержится множество очень интересных идей, достойных *своевременного* внедрения.

О суровой правде жизни

Дело в том, что любые мифы никак не могут сработать вместо того самого ***регулярного менеджмента***, а только в дополнение к нему, в качестве своего рода тонких настроек. Внедрять же все описанные выше мифы в качестве довесков к трем другим описанным в предыдущей главе *операционным системам* вообще смертельно опасно. Ну, подумайте сами — как можно совместить ***импровизационный менеджмент*** и, допустим, MBO? А ***манипуляционный*** — с KPI?

На что же рассчитывают руководители, которые вдохновляются описанием позитивных результатов, которые могут быть получены вследствие внедрения легендарной методики? А как раз на то, что управлением теперь можно будет либо не заниматься вообще, либо, как минимум, ничего не менять в своих повседневных действиях. Простите за не очень лестное сравнение: если начать обрабатывать свежесрубленный ствол специальной полировочной пастой, предназначенной для проявления древесной текстуры, то как скоро вам удастся заметить эффект? Видимо, дерево надо вначале очистить от коры и сучков, распилить на элементы (доски там или панели), устранить неровности, а уж потом полировать, не так ли? Ну а если нарушить естественный порядок вещей и начать прямо с полировки? Нельзя сказать, что это как-то повредит дереву, но возможность получения интересующего вас результата становится весьма гипотетической, а об эффективности процесса, во избежание расстройства, лучше не задумываться вообще.

Дело в том, что нам всем зачастую неосознанно хочется сразу попасть туда, где кто-то уже находится, и не отягощать себя анализом пути, которым только и можно следовать в желаемую точку пространства. А как реализовать свое потаенное желание? Один из простых и неправильных способов — попытаться скопировать

то, к чему кто-то уже пришел, хотя такой подход уместен ровно так же, как и пытаться привязать лошадь мордой к телеге. Или выразимся более наукообразно: не стоит нарушать причинно-следственных связей! Но для понимания сей коллизии эти самые связи желательно знать, хотя бы приблизительно.

О лукавстве великих

В дополнение к мифам существует и множество описаний жизненного успеха различных ярких личностей. Я не хочу сказать, что там содержится неправда, но книга по определению должна быть интересной, правда же не всегда выглядит таковой. Кроме того, есть еще и такая вещь, как *brand legend*. В общем, не стоит относиться к этим *success stories* как к инструкции к применению. Может быть, прорветесь, но, скорее всего, наоборот. Я от души предостерегаю тех, кто, вдохновившись, захочет копировать описанные в книгах методики для получения результатов автора.

Так, например, в одной из своих книг известный бизнесмен Ричард Бренсон описывает, как он управляет своей компанией. Процесс занимает 15 минут в день и осуществляется по телефону с собственного острова. Там же он пишет, что на многочисленные вопросы о том, как ему это удается, он отвечает: «Я использую каждую секунду». Технология понятна? Если да — можете приступать. Но категорически не советую повторять эксперимент в надежде достигнуть результатов Бренсона и оказаться на собственном острове.

Казалось бы, все и так очевидно, если подходить к вопросу со стороны логики.

Но мне много раз приходилось слышать упоминания об этом методологическом феномене во время проведения семинаров по планированию. Участники обучения — руководители компаний, — оппонируя предложенным методикам и аргументации о необходимости внедрения планирования в практику оперативного управления, всерьез приводили этот и тому подобные примеры в качестве контраргументов.

Я вполне допускаю, что лично Ричард Бренсон сегодня прекрасно обходится безо всякого *оперативного* планирования. Обходился ли он без него в процессе построения своей империи — большой вопрос. То, что у него сейчас есть подчиненные, которые настолько профессиональны, что с ними можно себе позволить говорить не более 15 минут в день, наверняка чистая правда. Интересно, а с помощью каких технологий его подчиненные обеспечивают ретрансляцию идей Бренсона в формат, понятный уже остальным иерархическим уровням? Абсолютно уверен в том, что применяются уже стандартные управленческие технологии, в том числе то самое планирование. Уверенность моя базируется на знании как самих законов управления, так и того, что чудес не бывает и для всякого дела есть свои технологии.

Так, например, в одной из своих книг известный бизнесмен Ричард Бренсон описывает, как он управляет своей компанией. Процесс занимает 15 минут в день и осуществляется по телефону с собственного острова. Там же он пишет, что на многочисленные вопросы о том, как ему это удается, он отвечает: «Я использую каждую секунду». Технология понятна? Если да — можете приступать.

Должно ли это быть описано в книге о пути героя? Разве в книге, которая описывает, как повязать галстук 285 способами, пишут о необходимости мыть шею или о том, как выбирать мыло? Как бы ни был привлекателен буклет с описанием круизного судна, не следует думать, что можно пробовать обойтись без машинного отделения или хотя бы трюма с гребцами. Все зависит от уровня управленческих технологий.

По-человечески, конечно, все абсолютно понятно: повторять описанную Бренсоном методику гораздо интереснее если не со своего острова, то с дачи или курорта, чем сначала учиться планировать самому, а потом *принуждать* к этому же своих подчинен-

ных. В общем, вечное «вкусно и полезно». Исторически территориальная склонность наших людей к вере в чудеса только усугубляет это противостояние.

О результатах совмещения несовместимого

Поэтому так распространены типичные управленческие ошибки, когда отличные идеи выбираются в качестве основной управленческой методики. У горячо любимого мною писателя О'Генри есть рассказ, в котором человек, мнящий себя большим знатоком жизни, вместо пианино приобретает приставку-автомат для механического исполнения ограниченного количества пьес. И, как говорит один из героев этого рассказа, «без пианино эта штука была так же музыкальна, как дырка от флейты без самой флейты».

К сожалению, именно в такой ситуации оказываются все те, кто возмечтал о приведении в чувство системы корпоративного управления при помощи волшебной кнопки «RESET». Перепрыгнуть через регулярный менеджмент еще никому не удавалось.

Уже на пути внедрения той же CRM или *Project Management* обнаруживается, что та система отчетов, сбора данных или же практика оперативного управления не позволяют даже приблизиться к исполнению того, что требует миф. Представьте себе, что вы приобрели самый современный эхолот и торжественно приволокли его на свою весельную галеру. Вы легко можете себе предвидеть, что столкнетесь с целым рядом чисто технологических проблем. С одной стороны, это не опровергает принципиальной полезности устройства, с другой — не позволяет извлечь из него никакой пользы в реально прогнозируемом будущем. Скорее всего, вы торжественно установите сей прибор на почетное место, обяжете подчиненных стирать с него пыль и будете гордо показывать гостям. Бывает, хотя и очень редко, что компании удается преодолеть все ловушки внедрения и довести работы до возможности практического использования. Но и в этих слу-

чаях все сводится не столько к получению реальной пользы, сколько к очередной галочке о внедрении передовых технологий. Кого этим фактом радовать — себя или акционеров, — роли уже не играет.

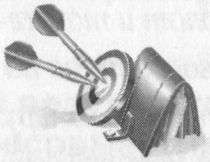
Представьте себе, что вы приобрели самый современный эхолот и торжественно приволокли его на свою весельную галеру. Вы легко можете себе предвидеть, что столкнетесь с целым рядом чисто технологических проблем. С одной стороны, это не опровергает принципиальной полезности устройства, с другой — не позволяет извлечь из него никакой пользы в реально прогнозируемом будущем.

Музыкальные инструменты различаются по, казалось бы, незаметным для любителей мелким деталям, которые и определяют принадлежность к классу. Но что толку в тщательном подборе лака для скрипки, которая спроектирована и произведена из неподходящего дерева и с нарушением базовых пропорций? А скрипач не знает нот, толком инструмент держать не умеет и смычок использует от виолончели? Да, великий Паганини, говорят, использовал струны от виолончели на скрипке и как только ни нарушал каноны игры. Ну так не это же определяло успех маэстро. Ноты-то он знал, да и не начинал свое восхождение к вершине славы с нарушений базовых правил.

Все эти мифы — только технологии для дальнейшего совершенствования пресловутого и так нелюбимого *регулярного менеджмента*, который еще на первом этапе организационного развития переводит компании из хаотично неэффективных в упорядоченные и высокоэффективные.

Другими словами, эти новации — лишь надстройка над базисом. Все перечисленные мифы — отличные методики для уже эффективных организаций, которые стремятся к дальнейшей оптимизации систем корпоративного управления. Но эти же технологии буквально смертельно опасны для тех, кто еще только пытается упорядочить

хаос первого этапа организационного развития и перейти на второй, где должна восторжествовать формализация всех процессов.



Рекомендации по развитию управленческой квалификации

1. Вспомните, пытались ли вы применять что-либо легендарное? Если да, запишите основные последствия внедрения.
2. Может быть, вам известны примеры подобных действий ваших коллег? Удалось ли им получить конкретные результаты? Если да, оправдали ли они затраченные ресурсы?
3. Существует ли у вас какая-то светлая мечта относительно внедрения какго-либо мифа? Что вас привлекает в этой идее?
4. Как следует проанализируйте свои желания в разрезе подспудной потребности в «дезодорирующем» эффекте. Выпишите те симптомы, которые вам кажутся наиболее негативными.
5. Подумайте, какими вероятными причинами они вызваны и есть ли возможности устранения этих причин с помощью стандартных управленческих технологий.



Основные тезисы главы 8

- Базовые управленческие законы не могут устареть, как не могут устареть и три закона Исаака Ньютона. Современная механика накопила много новых знаний, что никак не отменяет того, с чего все начиналось. Если вы проигнорируете базу, то вас не спасут никакие инновации. Незнание же законов не освобождает вас от последствий их нарушения.
- В качестве так называемых передовых методов на рынке предлагается множество мифов, которые выглядят безумно привле-

кательно как по обещаемым результатам, так и по процедуре применения.

- Одна из частых ошибок заключается в том, что действительно хорошие идеи и концепции используются как преждевременно, так и в качестве основных управленческих технологий, в то время как их правильное применение предполагает как высокую управленческую квалификацию всего персонала, так и наличие уже внедренных технологий *классического менеджмента.*

- Даже если вам и удастся внедрить какую-либо из легендарных панацей без первоочередной инсталляции методов классического менеджмента, то последствия будут в лучшем случае бесполезны, а в худшем — негативны для эффективности системы корпоративного управления.

- Существует большое количество литературы, которая описывает жизнь бизнес-героев. Следует с большой осторожностью повторять те методы, которые они рекомендуют в качестве гарантированно успешных. Во-первых, не факт, что описаны все детали, во-вторых, уверены ли вы, что это ваш путь? На 5% тех, кто достиг успеха «вкусным» способом, приходится 95% последователей «полезных» методик. Безусловно, вам решать, играть ли своим бизнесом в рулетку, но, пожалуйста, не забывайте об этих закономерностях.

Глава 9

Почему верхи не могут: что мешает руководителям управлять подчиненными

Если вы пытаетесь получить
новый результат путем повторения
старых действий, то можете себя поздравить:
вы на полпути к шизофрении.
Альберт Эйнштейн

Несмотря на все те ошибки, которые руководители совершают в начале своей карьеры (мы систематизировали их в главе «Ошибки на всю жизнь: трудные старты начинающих руководителей»), ничего страшного с ними, в общем, не происходит. Как правило, руководитель со временем выходит на тот режим, который обеспечивает ему более-менее сносное, а иногда и успешное существование.

О методах выживания для «голого короля»

Почему существование? Да потому, что, как мы уже обсуждали, по-настоящему профессионального уровня невозможно достигнуть без системного и целенаправленного развития управленческой квалификации. А поскольку существует всего три пути, то что же получается? Если вы не гений и не выбрали путь воина-профессионала, то практически идете путем халявщика. Будете ли вы при этом счастливы? Нравится ли вам работа или вы каждое утро готовитесь к восхождению на персональную Голгофу? Трудно любить то, что не умеешь, если это не хобби, а основная профессия. И даже

если вы довольны своей карьерой, то где-то в глубине не может не точить червячок… Свои пробелы в квалификации мы прекрасно ощущаем, хотя и не всегда готовы в этом признаться даже себе.

Но, используя свои неотъемлемые резервы — здравый смысл, интуицию и опыт, — руководитель со временем учится избегать грубых управленческих ошибок.

А это, в дополнение к той работоспособности, которая в том числе некогда повлияла на его повышение, позволяет, в общем, справляться с рабочими заданиями. Во всяком случае — на том уровне, который не вызывает острой реакции со стороны вышестоящего босса.

Кроме того, следует учесть, что руководитель всегда предпочитает солидаризоваться со своими подчиненными против системы управления вообще и вышестоящего начальства в частности. Эта солидарность проявляется даже у первых лиц. Во время реализации консалтинговых проектов я постоянно отмечал склонность оправдать подчиненных даже в случае выявления явных ляпов. Это объясняется подсознательным ощущением своей ответственности за их действия. Но вместо осознания проблемы возникает ***естественное*** желание оправдать их, а заодно себя. Готовность же к признанию своей вины часто носит исключительно формально-ситуативный характер и напоминает своеобразное психологическое дзюдо. Сначала поддаемся—каемся, чтобы потом, выпрямившись, оставить все как есть.

И снова о разнице между результативностью и эффективностью

Со временем большинство руководителей осваивают тот набор «ужимок и прыжков», который не только позволяет им относительно неплохо себя чувствовать на своей должности, но и развивать бизнес или делать карьеру. В отношениях с подчиненными устанавливается своеобразное равновесие: те особо не качают права, а руководитель, соответственно, не портит им жизнь приступами жесткой требовательности. Встречается и такой вари-

ант: руководитель ограничивается чисто формальными разносами, которые подчиненные воспринимают так же философски, как иные корпоративные обычаи и превратности погоды.

Со стороны все это выглядит так, как будто бы проведена некая незримая, но хорошо понимаемая демаркационная линия и обе стороны стараются ее не переступать.

В отношениях с подчиненными устанавливается своеобразное равновесие: те особо не качают права, а руководитель, соответственно, не портит им жизнь приступами жесткой требовательности.

Проблема же заключается в том, что эта самая линия обычно пролегает на довольно большом расстоянии от «участка эффективности». То есть возможности структуры, к сожалению, определяются функциональными возможностями самого руководителя, который и становится своеобразным бутылочным горлышком.

Так, например, в процессе коучинга я часто отмечаю такой симптом: руководитель, определяя сроки выполнения задания, оперирует исключительно собственным временем. Если же напомнить ему о его подчиненных, то по ответной реакции станет очевидно — в качестве полноценного ресурса он их всерьез не воспринимает, хотя и формально не отрицает самой возможности использования для выполнения работы. Более того, часто заметно, что, соглашаясь с тем, что у него есть подчиненные, руководитель сам до конца не уверен, хорошо это или плохо, ресурс это или, наоборот, дополнительная проблема на пути выполнения проекта.

О последствиях долгого дрейфа и пользе крекингования

Почему же так происходит? Помимо базовой проблемы — низкой управленческой квалификации — существует целый ряд дополнительных индивидуальных помех, скажем, ментального свойства.

Создается впечатление, что по мере приобретения управленческого опыта без регулярного аудита содержания книжного шкафа в мозгу формируется некий набор своеобразных запирающих «блоков».

Используя только три ресурса — опыт, интуицию и здравый смысл, — руководитель незаметно для себя обрастает проблемами ровно так же, как деревянный корабль водорослями и ракушками. В результате ему приходится постоянно бороться с действительностью, вместо того чтобы получать удовольствие от профессиональной работы. Я постарался сформулировать и описать те проблемы руководителя, которые мне представляются наиболее типичными. Я ни в коей мере не склонен утверждать, что они присущи всем действующим руководителям. Однако готов поспорить, что у любого из тех, кто не склонен обременять себя регулярным саморазвитием и следовать «путем воина», отыщется пара-тройка из перечисленных ниже помех.

Так что же мешает плохим танцорам?

Помеха 1. Синдром Икара

Суть помехи. Мы помним, что руководителем обычно назначают хорошего специалиста. Поэтому бóльшая часть руководителей *хорошо* разбирается в специфике бизнеса и, мягко говоря, *относительно хорошо* владеет инструментами управления. Их уровень знаний о методах управления обычно находится в пределах *общей культуры* и недостаточен для эффективного практического применения. Понятно, что каждый руководитель, будучи человеком адекватным, подсознательно это чувствует.

Закономерный результат. Руководитель предпочитает уделять время хорошо знакомой работе, а не такой сомнительной процедуре, как управление подчиненными. Дополнительное влияние на такой выбор может оказывать собственная амбициозность и сопутствующее стремление к успеху вкупе с категорическим отрицанием возможности метода проб/ошибок. Кроме того, человек может опасаться подвести того, кто рекомендовал его на повышение.

Пресловутая ответственность играет в этом случае злую шутку: идея достигнуть результата посредством управления представляется более рискованной и, следовательно, чревата высокой вероятностью срыва рабочего задания. А такого развития событий, как вы понимаете, ответственный человек не то что допустить не может, ему об этом даже подумать страшно.

Помеха 2. Синдром хорошего человека

Суть помехи. Итак, управление само по себе изначально носит конфронтационный характер по отношению к подчиненным, так как нарушает достигнутое ими состояние равновесия. Как вам известно из опыта, далеко не все подчиненные испытывают удовольствие от того, что им поручают выполнение какой-либо новой работы или предъявляют набор дополнительных требований к содержанию уже привычной.

О своем отношении к ситуации они тем или иным способом обычно умудряются сообщить своему боссу, используя отговорки, демонстрацию обиды, жалобы на занятость и перегруженность, несправедливое распределение нагрузок, недостаточную оценку своего труда, ссылки на неумение или отсутствие необходимых ресурсов, а также так много говорящий тяжелый вздох.

Перечень возможностей для передачи информации на скрытом уровне, без нарушения рамок приличий, бесконечен. Любой руководитель легко может дополнить его из собственной коллекции.

Приходится преодолевать возникающее сопротивление. Если же вы предпочтете отступить, то вскоре можете сильно пожалеть. И оправдывать проявление своей минутной слабости будет уже бесполезно.

Поэтому управление неизбежно связано с негативными эмоциями, которые возникают у руководителя в процессе соприкосновения с сопротивлением подчиненных. Большинство же нормальных людей не испытывают никакого удовольствия от постоянных психологических поединков.

Да и ощущать себя в конфронтации с людьми, рядом с которыми вы как ни крути проводите большую часть суток, и чувствовать

пожизненно гарантированные. Поэтому любые попытки руководителя сменить милость на гнев, повысить требования или, не дай Бог, упрекнуть подчиненных в неблагодарности приводят к затяжным конфликтам. Более того, по эмоциональному накалу события выглядят более уместными скорее для хрестоматийных сценок семейного итальянского кино, чем для бизнес-структуры.

Дальнейшее развитие ситуации зависит не столько от структуры, сколько от агрессивности окружающей среды и, соответственно, возможности пребывать во взбаламученном и неэффективном состоянии.

Помеха 6. Позитивная проекция

Суть помехи. В психологии проекцией принято называть свойство приписывать другим людям собственные черты характера, а также парадигмы мышления.

Такая привычка обеспечивает нам иллюзорную легкость взаимодействия с окружающими. Действительно, зачем напрягаться и тратить драгоценную энергию на осмысление индивидуальных черт характера, прогноз возможной реакции на свои слова и отслеживание реальной обратной связи своего собеседника? Гораздо проще представить себе, что контрагент является вашим зеркальным отражением.

Такой подход характерен для большинства людей вообще, и естественно, для руководителей в частности.

Как уже говорилось выше, большинство руководителей — люди весьма положительные и ответственные с точки зрения их отношения к работе. Недаром же именно их в свое время выбрали из числа прочих специалистов. Поэтому, поручая работу подчиненным, руководитель предполагает, что они обойдутся с порученным им заданием точно так же, как он сам бы поступил, если бы находился на их месте.

Например, лично он старательно искал бы ресурсы, возможности или информацию для выполнения порученной работы. В реальности же весьма высока вероятность того, что сотрудник употребит весь свой талант не на поиск возможностей для наилучшего выполнения

порученного задания, а, наоборот, на подбор тех причин, которые позволят ему не напрягаться вообще. А узнает об этом руководитель зачастую как раз в тот самый момент, когда предполагает получить от подчиненного изначально интересовавший его результат.

Оказавшись в такой ситуации, руководитель испытывает некий шок — он просто не может понять, как же его подчиненный мог так нехорошо поступить? Неужели он не понимал?.. Вот я бы на его месте! Шок этот переносится довольно болезненно, человеку кажется, что у него в буквальном смысле из-под ног уходит Земля. Со временем, да и по мере повторения ситуации, боль, конечно, притупляется, но страх испытать подобное в подсознании остается.

Закономерный результат. Руководитель предпочитает работать самостоятельно, сотрудников же использует исключительно на подхвате или загружает той работой, от которой, образно говоря, ни вреда, ни пользы.

Помеха 7. Синдром старшего

Суть помехи. Вы, наверное, замечали, что домашние животные великолепно чувствуют хозяина. А в ранние школьные годы вы наверняка понимали, в каком настроении находится учитель. Ну а дети, как известно, прекрасно ориентируются в малейших оттенках настроения родителей.

Почему все так интересно устроено? Ответ прост: те, кто зависит, более внимательны к тем, от кого они зависят, чем, естественно, наоборот.

Поэтому и снижается наблюдательность детей по мере взросления и развития самостоятельности. Теперь-то уже зачем, спрашивается. Подсознание человека весьма рационально и бдительно отслеживает оптимальность режима функционирования тех или иных системных блоков. Как только отпадает необходимость, то активный режим переключается на фоновый.

Увы, по этой же причине подчиненные гораздо более наблюдательны по отношению к своим руководителям, чем руководители к подчиненным. Причем многие еще и бравируют своим невнима-

нием, целенаправленно подчеркивая дистанцию тем, что в процессе рабочих контактов смотрят поверх голов своих сотрудников.

Закономерный результат. Многие руководители практически не обращают внимания на настроение и состояние души своих подчиненных, не видят в них личность. К сожалению, необоснованно ставится знак равенства между эмоциональным контактом и слюнтяйством. А некоторые, наверное, просто боятся стать жертвой манипуляций и лишить себя возможности принимать прагматичные решения. Все это приводит к бедности эмоциональных контактов и увеличивает уровень психологической разобщенности в структуре. В итоге руководитель, может быть, и сохраняет управляемость, но в лучшем случае — на уровне жесткой исполнительности. При этом он начисто лишает себя того мощного ресурса, который заключен в самомотивации подчиненных. Рассуждая о подходах к организации эффективной эксплуатации, мы пришли к выводу о необходимости знать особенности конструкции. Ведь без точного знания невозможно обрести умение эксплуатировать вверенный актив в различных режимах и понимание его последствий для самого актива.

Помеха 8. Ожидание героя

Суть помехи. Говорят, что когда официанта с тридцатилетним стажем попросили описать идеального клиента, то он сказал: «Это человек, который обедает дома, а чаевые высылает по почте чеком». Иногда мне кажется, что примерно так руководитель и представляет себе идеального подчиненного. Как же должен себя вести подобный персонаж?

- У него из глаз извергается огонь, а из ушей валит дым от неослабевающего ни на минуту желания хорошо работать на благо компании.
- О том, что надо делать, он догадывается по выражению глаз руководителя, после чего с топотом уносится вдаль, возвращается обратно точно в срок и с превышением ожидаемых результатов.

- В случае, если ему ничего конкретного не поручают, он оглядывается вокруг, мгновенно находит наиболее полезную для данного момента работу, после чего с блеском ее выполняет, не превышая при этом своих полномочий.
- Постоянно вносит полезные инициативы, направленные на улучшение как самих результатов, так и процесса их достижения.
- В любой момент готов к решению возникающих проблем, причем исключительно за счет «солдатской смекалки» и без привлечения дополнительных ресурсов.
- Не задает руководителю никаких неуместных вопросов, не требует к себе внимания и вообще ничем не отвлекает того от работы.
- С одной стороны, никогда не нарушает своих полномочий, с другой — всегда понимает, в чем и как следует нарушить те или иные правила для пользы дела.
- Всегда готов поработать дополнительно и, естественно, даже не помышляет о доплате.
- Никогда не заводит разговоров об увеличении своего компенсационного пакета и смиренно довольствуется тем, что имеет, вне зависимости от ситуации на рынке труда.
- Самостоятельно повышает свою квалификацию, не запрашивая при этом никаких ресурсов у структуры.
- Вечно лоялен компании и лично руководителю вне зависимости от того, как с ним обращаются и что происходит на рынке труда.
- Понимает всю сложность работы своего руководителя и смиренно принимает все нарушения каких-либо предварительно взятых обязательств.

Конечно, ни один руководитель, находясь в здравом уме и твердой памяти, не признается в таких ожиданиях. Но, анализируя те жалобы, упреки и претензии, которые обрушиваются на головы под-

чиненных (не важно, очно или заочно), можно предположить, что подсознательно реальные сотрудники сравниваются с такой примерно моделью. Параметры же героя я сформулировал, опираясь на свой опыт проведения коучинга и семинаров.

У такого подхода к желаемым параметрам подчиненных есть еще, по меньшей мере, одно неоспоримое достоинство: поскольку на рынке труда вышеописанные субъекты не встречаются, то у руководителя всегда есть на кого свалить неуспех того или иного начинания, что, согласитесь, довольно удобно.

Закономерный результат. Разочарованный несоответствием повседневной реальности и своей светлой мечты, руководитель трудится в поте лица, так как просто не доверяет своим подчиненным. Наверное, втайне от всех он ожидает: однажды распахнется дверь и на пороге в потоке света возникнет искомый герой, с которым и будет разделено тяжкое бремя ответственности за результат. А до тех пор он взваливает всю ношу на свои плечи.

Помеха 9. Высокая стоимость

Суть помехи. Так уж повелось, что оплата труда сотрудников имеет непрерывную тенденцию роста. Причем общий рост компенсационных пакетов абсолютно не адекватен росту квалификации, так как вызван, в первую очередь, ажиотажным спросом на рынке труда. Понятно, что данная тенденция не вызывает восторга у руководителей, ограниченных рамками бюджета. И они, подсознательно или сознательно, решают: если уж мы платим ТАКИЕ деньги, то сотрудник просто обязан демонстрировать чудеса целеустремленности, трудового энтузиазма, ответственности за порученный участок и тому подобное.

Надо ли говорить о том, сколь горьким бывает разочарование? Руководитель вдруг обнаруживает, что высокая оплата труда подчиненного ничего не гарантирует. И получает он в лучшем случае не «автономную боевую единицу по производству денег», а нормального специалиста. Нормального в том смысле, что он если и готов действовать, то отнюдь не в режиме самонаведения, а только

в процессе рабочего взаимодействия со своим руководителем. Которое и должен обеспечить. Угадайте с трех раз — кто?

Зачастую беседуя с руководителями относительно необходимости применения в процессе управления подчиненными определенного набора методик, наталкиваешься на такую примерно реакцию: «Что?! Да вы знаете, сколько мы ему платим? Я, что же, еще и столько времени на него тратить должен?!»

Иногда проявлению такого отношения к подчиненному способствует и жизненный опыт самого руководителя: «Да я, когда начинал, за сто долларов работал как каторжный, и никто мне ничего не объяснял, сам до всего доходил!» Такие фразы, конечно, не всегда произносятся вслух, но имеются в виду и отношение к ситуации формируют.

Понятно, что высокую оплату труда подчиненного на фоне гораздо меньшей автономности такой руководитель воспринимает как личное оскорбление и полное крушение нравственных устоев.

Закономерный результат. Руководитель преисполняется обиды на неблагодарное человечество и вкалывает сам. Что, естественно, не оказывает большого влияния на поведение его подчиненных, и они совершенно не торопятся следовать положительному примеру или приходить к нему на помощь.

Помеха 10. Гордиев узел

Суть помехи. Управленческие задачи, может быть, и не сложнее прочих, но и далеко не простые. Для того чтобы успешно их решить, необходимо не только твердо знать большое количество законов и правил, но и научиться применять их в необходимой комбинации, да еще и с определенной последовательностью. Готовых же формул, как мы теперь понимаем, не существует, а руководитель, опираясь на твердо усвоенные базовые принципы, составляет их сам, по месту и ситуации. Большинство управленческих задач можно решить путем комбинации различных компетенций. Причем необходимо не только уметь применять определенные инструменты, но еще и пользоваться несколькими из них одновременно,

целенаправленно меняя в процессе управления. Системных же знаний, как правило, у руководителя нет: «мы все учились понемногу, чему-нибудь и как-нибудь»! А развязать гордиев узел, дергая за торчащие концы веревок, не получается, рубить же нельзя.

Закономерный результат. Руководители обижаются на бесполезные теории и либо укрепляются в своих привычках к самостоятельным действиям, либо ищут хороших сотрудников. Видимо, хорошим должен считаться сотрудник, способный эффективно и целенаправленно работать безо всякого управления вообще (см. помеху 8 «Ожидание героя»). Ну а пока таковых не находится, многие предпочитают работать сами, не связываясь с таким неблагодарным процессом, как управление.

Помеха 11. Магнитные иллюзии

Суть помехи. Мы знаем, что вокруг магнита существует магнитное поле. Аналогичными свойствами обладают и некоторые артефакты, например подковы. Если их повесить в надлежащем месте, то некое благотворное влияние гарантированно распространяется на весь объем помещения, причем безо всяких дополнительных усилий.

Если спросить у руководителя о том, какое количество времени в неделю он тратит на управление, то сама постановка вопроса вызывает повсеместное удивление. Очень часто ответ звучит примерно так: «Ну, как правило, я работаю шесть дней в неделю, примерно по 10 часов в день». Помните: «Я мыслю, значит, я существую!» Насколько уместна логическая цепочка «я руководитель — я нахожусь на работе — следовательно, я занимаюсь управлением»? Увы, такое рассуждение абсолютно неверно.

Профессиональное управление может быть только осознанным процессом, во время осуществления которого руководитель прекрасно понимает, что он делает, почему он делает именно это, а также какой инструмент или их сочетание наиболее уместны для обеспечения желаемого результата в данной ситуации. Конечно, процесс управления может проходить и автоматически, но у того, кто целенаправленно «перебрал» свои навыки. В любом слу-

чае полноценное управление не может проводиться параллельно с чем-либо, в том числе и с собственной работой руководителя в качестве специалиста.

Закономерный результат. У руководителей на подсознательном уровне возникает опасная иллюзия: процесс управления осуществляется как бы автоматически, и сам факт их присутствия в компании вне зависимости от того, чем они заняты, должен обеспечить желаемый результат. Понятное дело, что эти надежды не оправдываются. Конечно, сам факт присутствия руководителя на рабочем месте некоторым образом влияет на поведение его подчиненных. Проблема в том, что эффективность такого, с позволения сказать, косвенного управления, намного меньше, чем у ставшего притчей во языцех паровоза Ползунова.

Помеха 12. Синдром Bluetooth

Суть помехи. Руководитель искренне полагает, что мышление его подчиненных автоматически совпадает с его собственными мыслями. Размышляя над теми или иными аспектами работы и приходя к каким-либо выводам, ему кажется, что подчиненные готовы эти выводы воспринимать или уже самостоятельно дошли до них. Наверное, на это влияет такая примерно логическая цепочка: мы работаем в одной компании — мы получаем одинаковую информацию — мы одинаково заинтересованы в результатах — мы одинаково мыслим. К тому же возникает предпосылка для сокращения процесса общения и экономии дорогого времени.

Закономерный результат. Увы, даже если очень близких по квалификации и мотивации людей снабдить абсолютно идентичной информацией, то они придут к различным выводам. Процесс мышления весьма индивидуален. Руководитель, посчитавший нужным объяснить подчиненным свои решения и поручения, рискует столкнуться с непониманием и/или сопротивлением, неточностью выполнения задания и отсутствием предпосылок для самостоятельных действий подчиненных. Все это, как правило, сопровождается обидами, конфликтами, разочарованием и, как апофеоз, репрессиями.

Печальный итог с надеждой на лучшее будущее

Руководители уделяют управлению гораздо меньше времени, чем требуется, предпочитая работать сами, а не управлять своими подчиненными. Более того, многие воспринимают управление как досадную помеху радостям свободного труда и отягощением для приятной, в общем, работы. И, соответственно, готовы заниматься этим малопривлекательным со всех точек зрения делом исключительно во время, которое осталось после того, как они отработали свое в качестве специалиста.

Конечно, такая точка зрения вслух не высказывается. Но ведь недаром говорят, что поступки являются квинтэссенцией мыслей.

В итоге страдают интересы дела: основной объем работы выполняется перегруженным руководителем, а его подчиненные трудятся не в полную силу. Даже если они и стараются, то часто делают совсем не то или, в лучшем случае, не совсем то, что в данный момент требуется. Кроме того, многие руководители недовольны качеством своей жизни и воспринимают себя то ли как белку в колесе, то ли как слепую лошадь, которая устало бредет по кругу, пытаясь ухватить подвешенный перед мордой пучок сена.

Безусловно, ничто не мешает поменять работу. Иногда они так и поступают. Ситуация повышенного спроса на управленцев на рынке труда даже облегчает реализацию именно этой модели борьбы с трудностями. Кроме того, существуют разнообразные стереотипы о необходимости и полезности регулярной смены работы, сроки же при этом называются самые различные.

Но, как вы понимаете, от перемены мест сумма ошибок, спровоцировавшая эту перемену, не изменится. Ведь, повторяя прежние ошибки, результат получается ровно тот, от которого, если называть вещи своими именами, горе-руководитель и сбежал. Хотя, конечно, смена работы позволяет года на два-три сбросить напряжение, пока надежда на лучшее и стартовый энтузиазм не сменятся ужасом узнавания ситуации… Я отнюдь не против светлой идеи относительно целесообразности смены места работы.

Но если вы идете к результату, как и подобает идущему «путем воина» *профессионалу*, а не от проблемы, что более характерно для *халявщика*.

Проблему же несоответствия поведения сотрудников своим ожиданиям большинство руководителей видят в чем угодно, в том числе в самих сотрудниках, но периодическая или спонтанная замена плохих на хороших никак не улучшает ситуации в целом. Именно руководитель отвечает за отношение к работе, квалификацию и качество работы своих подчиненных. Недостаточно профессиональный руководитель спрашивает: «Они не выполнили моего задания, как мне их лучше наказать?» Профессионал же должен формулировать иначе: «Видимо, я допустил ошибки в управлении. Что мне следует изменить в своих действиях?»

Руководители уделяют управлению гораздо меньше времени, чем требуется, предпочитая работать сами, а не управлять своими подчиненными. Более того, многие воспринимают управление как досадную помеху радостям свободного труда и отягощением для приятной, в общем, работы.

Необходимо понимать, что, аттестуя своих подчиненных, руководитель дает оценку собственной управленческой квалификации. Многие же руководители на словах признают такой подход, но проблема заключается в том, что за признанием не следует никаких целенаправленных действий по развитию собственной управленческой компетенции или компетенции корпоративной управленческой команды. Имеет место так называемое декларативное согласие: руководитель достаточно умен, чтобы не отбрасывать логичную концепцию, но в глубине души не уверен, что это обязательно. Он подспудно надеется, что как-нибудь все проскочит…

Впрочем, чему удивляться: к своему здоровью мы относимся точно так же. Людей, которые знакомы с основными принципами здорового образа жизни, неизмеримо больше, чем тех, кто им

Да — в том смысле, что руководителю необходимо перестать воспринимать управление как досадное обременение своих обязанностей специалиста и начать себя вести с точностью до наоборот. А именно — управлять он обязан, а вот работать — нет.

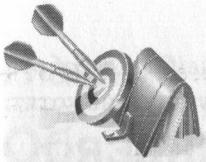
следует. Конечно, всегда есть объяснение отсутствию необходимых действий. Например, постоянная нехватка времени. На семинарах по тайм-менеджменту я практикую такую расшифровку: фраза «нет времени» на самом деле означает, что вопрос не считается реально важным и приоритетным.

Моя пятнадцатилетняя практика проведения групповых, а также индивидуальных занятий с руководителями различных рангов позволяет сделать вывод: реальное владение основной специальностью оставляет желать много лучшего.

Означает ли все вышесказанное, что поведение подчиненных тут вообще ни при чем? И стоит только руководителю начать уделять управлению должное количество времени параллельно с регулярным повышением своей управленческой квалификации, как все вокруг мгновенно станет «голубым и зеленым», производительность начнет расти в геометрической прогрессии, а подчиненные преисполнятся ответственности и старательности? Увы, и да, и нет.

Да — в том смысле, что руководителю необходимо перестать воспринимать управление как досадное обременение своих обязанностей специалиста и начать себя вести с точностью до наоборот. А именно — управлять он обязан, а вот работать — нет. Пока вы все не перевернете с ног на голову, ничего не изменится. «Нет» означает, что, безусловно, есть такие свойства характера, которые затрудняют процесс управления и профессионалу.

Но профессионал всегда может оценить целесообразность ресурсных инвестиций в трудного подчиненного и принять взвешенное решение вместо эмоционального.



Рекомендации по развитию управленческой квалификации

1. Для практического развития своих управленческих навыков я рекомендую, во-первых, провести деловую игру «Голова профессора Доуэля». Надеюсь, все читали или слышали об одноименном фантастическом романе Александра Беляева, поэтому позволю себе не пересказывать его сюжет.

   В рамках игры вы должны себя вести следующим образом: для того чтобы выполнить работу, вы можете использовать физические ресурсы подчиненных, свои же — только интеллектуальные. Представьте себе, что, как и у героя романа, у вас нет ни рук, ни ног. Вначале можете дать себе маленькое послабление: руками можно только печатать письма электронной почты и рисовать картинки на доске. Конечно, не стоит доводить ситуацию до абсурда и переходить на новый метод работы полностью, да еще и без ликвидации разрыва между уровнем общей культуры и набором профессиональных знаний о регулярном менеджменте. Но потом описанный выше метод будет вам весьма полезен.

   Подумайте вот о чем: чтобы научиться хорошо печатать на компьютере, рекомендуется на первое время убрать со стола все пишущие принадлежности. Если этого не сделать, то наши руки будут все время хватать привычный и удобный им инструмент.

2. Еще раз внимательно изучите описание помех. Отметьте те из них, которые характерны для вас лично. Если их несколько, то, пожалуйста, расставьте приоритеты. Цифрой «1» обозначьте ту помеху, которая, как вам кажется, больше всего вам свойственна. Цифрой «2» — следующую по значимости. Говорят, что врагов надо знать «в лицо», поэтому создайте свой личный список в соответствии с рейтингом и поместите его на видное только вам место. Далее заучите и старайтесь избегать описанных симптомов в процессе управления подчиненными. Практика показывает, что уже избавление от типичных ошибок существенно повышает эффективность управления и результативность работы структуры.

3. Для того чтобы лучше справиться с управлением, вам предстоит не только освоить управленческие компетенции, но и хоро-

шо понимать, что влияет на отношение подчиненных к работе. Об этом поговорим дальше, в главе 12 «Почему низы не хотят: что влияет на отношение подчиненных к работе».



Оновные тезисы главы 9

- Несмотря на стартовые ошибки, большинство руководителей со временем достигают пусть и невысокого, но приемлемого, на общем фоне, уровня отдачи от работы своей структуры.
- Достигнутый уровень, как правило, характеризуется своеобразным пактом: руководитель много работает сам, подчиненные его не подводят, а он в свою очередь либо не перегружает их своей требовательностью, либо ограничивается чисто ритуальными разносами.
- В результате достижения такого равновесия производительность структуры начинает определяться личными возможностями самого руководителя, который становится своеобразным бутылочным горлышком.
- Параллельно с приобретением управленческого опыта руководитель обзаводится индивидуальным набором ментальных блоков, которые создают дополнительные трудности для организации эффективного управления подчиненными.
- Большинство руководителей не только не испытывают удовольствия от выполнения своих управленческих обязанностей, но и воспринимают их как досадную помеху собственной работе.
- В том, что результаты работы подчиненных не отвечают ожиданиям руководителя, он склонен в первую очередь винить самих подчиненных.
- Единственным способом начать двигаться в сторону повышения как удовлетворенности от собственного качества жизни, так и эффективности работы подчиненных является пересмотр приоритетов. Вашей основной обязанностью является именно управление, которому вы должны уделить необходимое количество времени и сил. Управлять вы обязаны, работать же — нет.

Глава 10

Обязанности руководителя: всем все ясно, но никто толком ничего не знает

Дирижируйте оркестром!
Нужен скрипач — найдите его
и обучите, если надо, но не спешите
хватать в руки скрипку. Если вы
склонны делать это часто,
то ваш оркестр будет напоминать
хор уличных котов,
даже если вы сами и будете
играть на скрипке превосходно.
Питер Фердинанд Друкер,
американский теоретик
менеджмента

Мы с вами прошли большой путь от начала книги. И о чем только мы по дороге ни рассуждали… Теперь же я попрошу вас сконцентрировать свое внимание, так как настало время поговорить о, казалось бы, элементарном — об обязанностях руководителя. Ирония связана вот с чем: в начале первого семинара по управлению я обычно предлагаю слушателям выполнить задание, которое заключается в том, что им необходимо перечислить обязанности руководителя в области оперативного управления подчиненными.

Теперь, прежде чем описывать стандартную реакцию участников обучения, мне бы хотелось обратить ваше внимание на формулировку самого задания и объяснить, почему мне представляется правильным употреблять именно такие уточнения.

О трех управленческих функциях

Вначале я бы рекомендовал выделить функции *развития, оптимизации* и *реализации*. Такой срез позволяет руководителю лучше осознавать/фокусировать свои действия, за счет чего и выполнять их более профессионально.

- **Развитие** отвечает за организацию прогнозов и внесение дополнений/исключений как в характер действий компании на рынке, так и в саму систему корпоративного управления. Желательно, конечно, чтобы все дополнения/исключения соответствовали тем самым прогнозам, кроме того, производились *проактивно*, до того как придется перекреститься, когда грянет гром.

- **Оптимизация,** в отличие от *развития*, предполагает не замену действующих элементов системы корпоративного управления, а их настройку, калибровку и доведение до целесообразного и уместного уровня совершенства.

- **Реализация** отвечает уже за выполнение тех решений, которые принимаются в рамках функций *развития* и *оптимизации* на стратегическом и оперативном уровнях.

В процессе *развития* на стратегическом уровне создают партитуру, а на оперативном — обеспечивают надлежащее исполнение музыкального произведения с коррекцией нот и донастройкой самих инструментов. Правда, бывает и так, что стратегия только формулирует общие характеристики музыкального произведения, а ноты пишут уже на другом уровне иерархии. Кто будет заниматься комплектацией оркестра — вопрос, который тоже можно решать по-разному. Никто не мешает привлекать как дирижера, так и музыкантов к написанию нот, если это будет сочтено целесообразным. Все зависит от размеров и конфигурации организационной структуры, а также от ситуации. В общем, я надеюсь, что идея в целом понятна.

Важно то, что в работе руководителя любого уровня всегда присутствуют функции *развития, оптимизации и реализации*, соче-

тать же их следует органично. Невнимание к любому из аспектов чревато достаточно прогнозируемыми проблемами. Если же следовать своим естественным склонностям, то *инноватор* (вспомните главу о характере эффективного руководителя) будет пренебрегать *оптимизацией и реализацией*, а *организатор*, соответственно, *развитием*. Для компенсации же врожденных предрасположенностей весьма полезно понимать, чем именно вы в данный момент времени изволите заниматься.

Об управленческих зонах ответственности

В работе любого руководителя можно выделить такие части, как:

- **управление подчиненными:** все действия, которые руководитель должен предпринять для того, чтобы сотрудники правильно выполнили весь необходимый объем работ;
- **взаимодействие с компанией:** встречи, собрания, совещания и переписка с коллегами и вышестоящими руководителями;
- **производство результата:** все действия руководителя, которые не связаны ни с управлением подчиненными, ни с взаимодействием с компанией, когда он работает в качестве скорее менеджера-специалиста, пусть и высококвалифицированного;
- **осмысление:** анализ и синтез информации, необходимой для выработки эффективных управленческих решений.

Распределение времени руководителя

Поставим вопрос так: как должно распределяться время руководителя между *производством результата* (что, как мы понимаем, управлением и не является, а может рассматриваться только как его часть) и остальными *зонами ответственности*? От чего это должно зависеть? Однозначного ответа, увы, опять нет, но для

того, чтобы разобраться в этом вопросе, можно и нужно принять во внимание целый ряд факторов.

Специфика работы. Если работа носит узкоспециальный характер (например, вы являетесь руководителем научного направления и у вас два лаборанта-помощника), то вам, естественно, придется более всего заниматься производством результата. Иными словами, если работа требует тех уникальных знаний/умений, которых нет ни у кого другого, то и заниматься вам суждено более работой, чем управлением как таковым. При этом, поскольку именно вы отвечаете за квалификацию ваших подчиненных, есть смысл обучить их тому, что вам приходится делать.

Уровень корпоративной иерархии. Чем ниже ваш уровень, тем больше вам предстоит заниматься производством результата. Проблема же в том, что и по мере своего продвижения по служебной лестнице и укрупнения задач руководители сохраняют эту милую, но вредную привычку.

Сила власти. Чем слабее ваша власть, тем больше вам работать, ваш удел — производство результата, ибо на кого вы можете положиться, кроме себя? Но, может быть, лучше подумать о тех действиях, которые приведут к укреплению власти?

«Властный квадрант». Мы рассматривали эту тему в главе 6 «Сколько весит шапка Мономаха…». Если у вас сочетание «слабой власти руководителя со слабой властью правил», то, естественно, вы и будете производить результат.

Характер ситуации. Бывает, что в ситуациях кризиса и/или высокого риска или в очень ответственном деле, когда невозможно сформулировать алгоритмы работы и остается рассчитывать только на свою интуицию, руководителю как раз уместно основную работу проделать самому, ни на кого не полагаясь. Бывает и так, и наверняка вы можете вспомнить такие случаи.

Квалификация подчиненных. Чем ниже их профессиональный уровень, тем больше вам работать, образно говоря, руками.

Мотивированность подчиненных. Чем менее подчиненные заинтересованы в результатах работы, тем больше работы придется делать самому руководителю.

Итак, что мы видим? Работать руководителю приходится как бы на четырех разных столах. Но если его обязанности в областях «производство результата», «взаимодействие с компанией» и «осмысление» зависят от очень многих факторов, то содержание области «управление подчиненными» следует считать единым.

А теперь вернемся к объяснению формулировки того задания, которое я даю группе на первом семинаре. Во-первых, хочется быть корректным, а во-вторых, обратить внимание участников обучения на важные детали содержания работы руководителя.

Какова же обычная реакция группы на это задание? Как правило, кое-кто из руководителей со знающим видом набирает в грудь воздух, после чего на его лице появляется задумчивое выражение. Конечно, через какое-то время ступор преодолевается и разнообразные ответы начинают сыпаться. Но (и это, на мой взгляд, самое страшное) в них начисто отсутствует структура и системность. Перечисляется то, что действительно руководителю следует делать, но весьма сумбурно…

Отсюда и моя ирония в начале этой главы: то, что кажется элементарным, часто трудно внятно сформулировать. О принципиальной же разнице между *чудотворцем* и *профессионалом* мы с вами уже говорили. А о судьбах *гениев,* которые интуитивно, но регулярно и на высоком уровне выполняют свои обязанности, нам также все известно.

Основная проблема совсем не в том, что люди формулируют свои обязанности по-разному. Уже упоминавшееся отсутствие единой управленческой теории приводит к тому, что такие расхождения неизбежны. Гораздо хуже то, что у руководителей отсутствует собственная структура управленческого поля, в результате чего они сами себе не могут объяснить, как же все это вместе должно работать. А если вы этого сами не понимаете, хотя и либо произносите набор заученных фраз, либо опираетесь исключительно на здравый смысл, то можно ли ожидать профессионального выполнения? Бессистемное же поглощение большого количества неструктурированной информации, что многие полагают истинным саморазвитием, зачастую представляет для руководителя большую опасность, чем четкое понима-

ние ограниченного количества фундаментальных управленческих законов.

Так что давайте смотреть в будущее с оптимизмом, не будем ждать милостей от высокой науки, а позаботимся о себе сами. Предлагаю вам продолжить создание своей собственной, хотя и не противоречащей теории регулярного менеджмента, *системы управления*. Главное, чтобы мы с вами сами понимали, какие элементы и для чего мы в эту самую систему включили. А теперь все, шутки закончились, придется нам, как для разнообразия, так и пользы ради, проявить некоторую толику занудства.

Обязанности руководителя в области оперативного управления подчиненными

Если искомые обязанности представить в виде перечня, то он будет выглядеть так.

1. Постановка задачи.
2. Организация выполнения.
3. Распределение обязанностей.
4. Обеспечение взаимодействия.
5. Формирование позитивного отношения к работе.
6. Выстраивание межличностных взаимоотношений.
7. Анализ результатов.
8. Аудит эффективности процессов.

Если вернуться к реакции участников обучения, то в этом месте, как правило, возникает некоторое разочарование с оттенком протеста. Мол, и всего-то? А мы-то думали…

Кто-нибудь обязательно сообщает, что он это знал или интуитивно чувствовал. В каждой группе находится персонаж, который

заявляет примерно следующее: «Ну, это все понятно, это МЫ знаем. Где бы еще время найти, чтобы все это делать?» Такие выступления очень точно отражают реальное отношение значительного числа руководителей к своим обязанностям в области *управления подчиненными*. Попробуем, не пытаясь заниматься глубинным психоанализом, извлечь из подобных высказываний свою толику выгоды.

Об анализе оговорок по Фрейду

Для этого нам придется вернуться к главе 9 «Почему верхи не могут...», а именно к той помехе, которую мы обозначили как «Магнитные иллюзии». В расшифровке зловредной сущности этой помехи было, как вы, я надеюсь, помните, отмечено: одним из препятствий для управления подчиненными служит то, что руководитель не может четко сформулировать свои обязанности. А уже вследствие этого он не выделяет на их исполнение специального времени, интуитивно воспринимает зону ответственности «Управление подчиненными» как второстепенную, «Взаимодействие с компанией» — как неизбежную, а «Производство результата» — как наиболее важную. Время же свое человек распределяет, естественно, с учетом либо целенаправленно сформулированного, либо интуитивно понимаемого, но всегда имеющегося в том или ином виде списка приоритетов. Отсюда и нехватка времени именно на... управление подчиненными.

А привычная, но тупиковая цепочка интуитивных поступков руководителя выглядит так:

- отсутствие четкого и детального понимания своих обязанностей;
- незнание набора управленческих инструментов, которые целесообразно использовать для эффективного выполнения обязанностей;
- низкий уровень управленческой квалификации;

с его точки зрения, следовало бы, либо, наоборот, неполезной инициативой.

Обязанность «Организация выполнения»

Хорошая работа начинается отнюдь не с большого перекура, а с тщательной организации. Если мы хотим, чтобы работа была выполнена с должным качеством и в необходимые сроки, то именно организации и необходимо уделить самое пристальное внимание. Мы должны провести *декомпозицию* нашей задачи до уровня простейших рабочих заданий, при этом учесть целый ряд условий — от уровня квалификации подчиненных до приоритетности конкретной задачи в рамках общего поля.

Хорошая работа начинается отнюдь не с большого перекура, а с тщательной организации.

Нам также необходимо определиться с приоритетами, оптимальной последовательностью выполнения работ, выстроить график и отметить на нем как необходимые места контроля, так и точки для принятия решения об уточнении дальнейшего хода работ. Наверное, полезно было бы учесть те ресурсы, которые нам потребуются для обеспечения надлежащего уровня исполнения. Возможно также, что характер задачи предполагает уместность оценки внутренних/внешних рисков и разработку соответствующих профилактических либо реактивных мероприятий.

Конечно, все эти процедуры должны быть согласованы как с содержанием самой задачи, так и со сроками ее выполнения. Никто вам не предлагает «бить из тяжелых орудий по воробьям». На практике чаще всего господствует иной подход, который можно сформулировать, например, так: «упремся — разберемся». Считается: для того чтобы задача была выполнена в нужные сроки, необходимо… как можно быстрее приступить к делу, а там жизнь покажет.

Последствия же достаточно предсказуемы: после быстрого старта участники начинают спотыкаться о неучтенные препятствия, что резко замедляет ход выполнения задачи. Более того, это приводит к тому, что часть важных составляющих не исполняется вовсе или о них вспоминают в последний момент, после чего, на фоне всеобщего ожидания, выполняют в скомканном режиме. Печальный итог: задачи решаются слишком долго, слишком дорого и слишком некачественно. А бывает, что после окончания работы оказывается, что ту задачу, выполнение которой, по идее, должно было способствовать достижению цели, следовало формулировать совершенно иначе.

Если же поступать не так, как принято, а так, как правильно, то время, затраченное на организацию выполнения, многократно окупается управляемостью процесса, оптимальностью использования ресурсов структуры и качеством самой работы.

Если у вас нет времени на качественную организацию работы, то вы находитесь в очередной «самозатягивающейся петле», пытаясь сделать за счет скорости то, что следует решать посредством изменения подхода. Конечно, для этого вначале потребуется инвестировать дополнительное время, которого и так не хватает. Но иначе этот замкнутый на первый взгляд круг не разорвать никак.

Жизненные наблюдения показывают, что хорошо организованная работа выполняется быстро, интенсивно и… незаметно. В свою очередь громкие крики, потные лица и всеобщая суета свидетельствуют скорее не об энтузиазме подчиненных, а о низком качестве управления.

Обязанность «Распределение обязанностей»

Извините за невольную тавтологию. Эта часть работы руководителя, наверное, наиболее понятна по своему содержанию. Поскольку мы считаем, что руководитель должен достигать результата в первую очередь за счет эффективной эксплуатации подчиненных, то и работу необходимо распределить между ними. Конечно, в идеале всю. Но, говоря откровенно, вряд ли получится. Пробле-

ма в том, что без полноценного выполнения своих предыдущих, по списку, обязанностей, вам будет довольно затруднительно эффективно исполнить эту. Действительно, как можно правильно распределить работу, если толком не ясны приоритеты, неизвестны ресурсы и не определены этапы? Насколько вероятно оптимальное совмещение параметров работы с тактико-техническими характеристиками подчиненных? Согласитесь, трудновато придется. Так вот, одной из причин перегрузки руководителей при недостаточно интенсивной работе подчиненных и является как раз этот казус. Руководитель не распределяет обязанности, потому что очень хорошо понимает: в таком «непрожеванном» виде работу передавать подчиненным нельзя и в оставшееся время только он сам может попытаться героически выполнить все необходимое.

Кроме того, распределение обязанностей связано еще и с таким обязательным нюансом, как *полномочия*. Ведь нельзя обязывать, не оговаривая права. Конечно, те или иные полномочия оговорены в должностных инструкциях , но, так сказать, в «фоновом» режиме. Полномочия же конкретного сотрудника в рамках выполнения актуального на данный момент задания в стандартном регламенте содержаться просто не могут. И не стоит надеяться на то, что подчиненный, взяв за основу перечень своих служебных обязанностей, самостоятельно определит набор своих полномочий в рамках конкретной работы, которые и будет использовать в процессе достижения известных, видимо, ему целей.

Вывод: если вы не уделили достаточного количества внимания и, соответственно, времени *постановке задачи* и *организации выполнения*, то у вас практически нет шансов адекватно распределить работу между подчиненными. Попадая в эту ситуацию, руководитель интуитивно выбирает одну из двух моделей.

Модель 1. Основная часть работы выполняется самостоятельно, подчиненных используют исключительно в режиме «подай—принеси». Если не получается все выполнить самому, боремся за сокращение объема работ, расширение штата, улучшение мотивации, набор хороших подчиненных.

Модель 2. «Перебрасываем» (распределением такие действия назвать никак нельзя) подчиненным работу в том виде, как есть,

в глубине души прекрасно понимая, что в результате все окажется либо совсем не так, как надо, либо — в лучшем случае — не совсем так, как надо. Когда предчувствия сбываются, то теряем веру в человечество, разочаровываемся в себе, боремся за сокращение объема работ, расширение штата, улучшение мотивации, набор «хороших» подчиненных.

Многообразные и неприятные последствия регулярной реализации как первой, так и второй модели достаточно понятны, поэтому мне кажется, что останавливаться на этом не стоит.

Обязанность «Обеспечение взаимодействия»

Допустим, что обязанности подчиненных в рамках проекта мы с вами распределили, пошла работа. Но, как бы тщательно мы все ни организовали, на пути к заветным целям обязательно появятся некие дополнительные вводные. Это могут быть как неучтенные на предварительной стадии препятствия, так и просто новые факторы, которые требуют рассмотрения, дополнительной информации, а то и внесения коррекций в изначальную диспозицию.

Естественно, что ранее распределенные полномочия просто не могут учитывать неизвестное, а право самостоятельно решать любые вновь возникающие вопросы может быть делегировано только самым проверенным и надежным. Вывод: сотрудникам необходим контакт с руководителем, и лучше бы, чтобы это проходило как-то организованно.

Кроме того, вашим подчиненным необходимо взаимодействовать со своими коллегами на «горизонтальном» уровне как внутри своей структуры, так и, может быть, с выходом на другие подразделения. Можно, конечно, рассуждать следующим образом: лояльные и озабоченные интересами дела сотрудники сами решат между собой все возникающие вопросы наилучшим образом, причем корпоративные интересы будут, безусловно, превалировать как над ведомственными, так и над личными.

Такая предпосылка зачастую удобна еще и тем, что позволяет руководителю не сильно заботиться об *управлении подчиненными*,

а все усилия сосредоточить на *производстве результата*. Правда, практика показывает, что на вышеописанную благость сильно рассчитывать не стоит и руководителя, который решит действовать именно так, как подсказывает его интуиция, ожидает немало сюрпризов.

Если ваши подчиненные обладают высоким уровнем исполнительской дисциплины, то задача несколько упрощается. По завершении процесса *распределения обязанностей* достаточно было бы договориться о том, что при столкновении с любым препятствием и/или неожиданным фактором они немедленно сигнализируют об этом вам. Но и об этом надо не забыть договориться. Советую также приготовиться к тому, что кто-нибудь из тех подчиненных, которые обладают несколько большим хитроумием, попытается использовать предоставленную возможность для того, чтобы спихнуть часть распределенных ему обязанностей обратно руководителю. Поэтому надо учиться отличать тех, кто исправно рапортует в рамках предварительной договоренности, от тех, кто беззастенчиво пытается снять с себя часть возложенной вместе с полномочиями ответственности.

Любую работу, даже ту, при выполнении которой изначально не возникает никаких неожиданностей и не требуется каких-то совместных действий, необходимо контролировать.

Нельзя забывать и о еще одном аспекте бытия. Любую работу, даже ту, при выполнении которой изначально не возникает никаких неожиданностей и не требуется каких-то совместных действий, необходимо контролировать. Если же руководитель склонен этим пренебрегать, то ему не стоит удивляться тому, что в точке, где он ожидал получить некий конечный или промежуточный результат, таковой будет отсутствовать. Возможно, и даже весьма вероятно, что причины такого положения дел будут самыми объективными. Правда, возникает вопрос, насколько сильным это будет утешением. Методы и интенсивность контроля в немалой степени зависят

от квалификации и дисциплинированности подчиненных, а кроме того — от характеристик поставленной задачи.

Поэтому не стоит думать, что, распределив обязанности, можно с упоением отдаться любимому *производству результатов*. Все только начинается, и обеспечению эффективного *взаимодействия* подчиненных требуется уделять ровно столько времени, сколько необходимо для оптимального выполнения поставленных задач, не больше, но и не меньше.

Обязанность «Формирование отношения к работе»

К работе люди склонны относиться по-разному. Кто-то относится к своим обязанностям ответственно и при выполнении поставленных задач честно делает все от него зависящее, а иногда и чуть больше. Другие же, наоборот, считают, что «от работы кони дохнут» и ведут себя соответственно. Для некоторых работа является отличным способом хорошо провести время, часть же воспринимает ее как печальную необходимость, мешающую наслаждаться жизнью.

Отношение к работе 80% сотрудников зависит... от качества управления. Иными словами, такая тонкая материя, как отношение к работе, входит в юрисдикцию руководителя. Поэтому те разнообразные сетования на неподобающее поведение сотрудников, которым руководители так часто и в различных формах предаются, абсолютно неправомерны.

Люди все разные. Одним из важных отличий человека от неживой природы является свобода воли. Занимаясь эксплуатацией сотрудников, это свойство необходимо учитывать как одну из ключевых характеристик доверенного вам «нематериального» актива. В старом советском мультфильме «Баранкин, будь человеком!» есть эпизод, в котором

два отъявленных двоечника, пытаясь сбежать от тягот школьной жизни, превращаются… в муравьев. Вначале они радостно улеглись отдыхать, с насмешкой поглядывая на неутомимо трудящихся собратьев по муравейнику. Но внезапно почувствовали на себе неумолимую власть инстинктов и, удивляясь самим себе, включились в работу наравне с коллегами. Имея дело с людьми, о таком можно только мечтать. Отношение к работе 80% сотрудников зависит… от качества управления. Иными словами, такая тонкая материя, как отношение к работе, входит в юрисдикцию руководителя. Поэтому те разнообразные сетования на неподобающее поведение сотрудников, которым руководители так часто и в различных формах предаются, абсолютно неправомерны. То, что ваши подчиненные относятся к работе не так, как следовало бы, является следствием вашей недоработки, а не их профнепригодности. Если этот параметр вас не устраивает, то ваша прямая обязанность — заняться его настройкой и регулировкой, применяя для этого необходимые управленческие инструменты, или (как мы будем говорить уже со следующей главы) компетенции.

Если же процесс периодической настройки заблудшего окажется нерентабельным, так как будет препятствовать надлежащему выполнению прочих обязанностей и, допустим, не будет окупаться полученными результатами, то от такого персонажа необходимо избавиться. Но после того, как вы осознали, что применили для настройки необходимый по ситуации набор пресловутых компетенций. До того — неэтично, за исключением кризисных ситуаций.

Как ни странно это может прозвучать, но подчиненный не виноват в том, что ваша управленческая квалификация оставляет желать лучшего. Напомню, что, стремясь управлять другими, начинать следует с себя. Надеюсь, что нет никакой необходимости объяснять то, что именно от отношения подчиненных к делу эффективность эксплуатации зависит самым серьезным образом. Это понимают все, но многие ошибочно полагают, что единственный ключ к решению — подбор хороших подчиненных. Это, конечно, может быть частью решения, но никак не решением. Пока вы их наберете, если еще сможете это сделать… А работать-то сегодня

надо... Так что это ваша прямая обязанность, а никак не расчет на благоприятное стечение обстоятельств.

Обязанность «Выстраивание межличностных взаимоотношений»

Не хотелось бы подробно останавливаться на том, какими должны быть взаимоотношения в коллективе. С одной стороны, материалов более чем достаточно. Тема эта описывается и в аспекте командообразования, и в разрезе формирования корпоративной культуры. С другой стороны, все далеко не так просто. Дело в том, что взаимоотношения не бывают хорошими или плохими, исключая, безусловно, так называемые крайние состояния.

В зависимости от целей и характера задач, стоящих перед компанией, тот или иной тип взаимоотношений в коллективе может быть как хорошим, так и плохим. Параметр этот относительный, а никак не абсолютный, и зависит вовсе не от сложных этических концепций, а от того, насколько эти самые отношения способствуют эффективной эксплуатации. Поэтому большой ошибкой является стремление к некоему мифическому хорошему климату в коллективе. А еще, пожалуй, большей ошибкой было бы считать, что чем лучше взаимоотношения, тем эффективнее будет идти работа.

Почему же у нас зачастую возникает подобная иллюзия? Рассмотрим так называемую прямую логику.

Если сотрудники находятся между собой в хороших отношениях, то они легко будут общаться по рабочим вопросам, спокойно и конструктивно договариваться по спорным моментам, в коллективе не будет ссор и сплетен, в конце концов всем будет приятно и радостно работать, люди будут меньше уставать, и никто не захочет увольняться. Убедительно? А как же! Возможно, я не охватил всех деталей, но общая идея понятна. Как же выглядит оборотная сторона такого счастья?

В коллективах, где складывается подобный стиль отношений, неизбежно возникает несколько дополнительных моментов.

- Снижается взаимная требовательность.
- Обязательства друг перед другом становятся более значимыми, чем перед компанией и непосредственным руководителем.
- Та или иная информация скрывается от руководителя, а если руководитель является частью «содружества», то — от вышестоящих инстанций (организаций).
- Процветает круговая порука.

Не хотелось бы отвлекаться на подробности. Уверен, что, используя свой опыт, вы легко представите себе все возможные детали, а также их влияние на управляемость рабочего процесса. Я вовсе не хочу сказать, что отношения в коллективе должны быть плохими. Это тоже не принесет ничего хорошего, и все последствия такого психологического климата прогнозируются не менее четко. Где же выход?

Руководитель обязан уметь поддерживать в коллективе должный баланс между сотрудничеством и соперничеством. Межличностные взаимоотношения — не данность, а управляемая субстанция, понятия же «хорошо» и «плохо» достаточно условны. Весь вопрос в рейтинге ваших собственных или же корпоративных критериев, при отсутствии которых вы будете опять использовать собственные, которые часто и не поддаются логике.

Обязанность «Анализ результатов»

Выполнение этой обязанности кажется само собой разумеющимся делом. Но пробовали ли вы задать кому-либо из подчиненных вопрос: «Как вы оцениваете свою работу?» Если собеседник полагает, что работает хорошо, попробуйте задать следующий вопрос: «А почему вы так думаете?» А самому себе вы такой вопрос задавали?

Дело в том, что результаты своей работы далеко не всегда подвергаются осознанному анализу. Во многом это связано с изначальным отсутствием правильно сформулированных целей рабо-

ты. Но и даже там, где цели были, анализ как промежуточных, так и итоговых результатов часто отсутствует. То есть анализ результатов деятельности, конечно, проводится по ходу дела, но нигде не фиксируется, чтобы можно было его внимательно изучить. Но так устроена психика человека, что он подсознательно всегда стремится избежать нежелательного понижения самооценки и потому склонен приписывать огрехи различным внешним причинам, любые же результаты представлять оптимальными и единственно возможными.

В связи с этим рекомендую заниматься анализом промежуточных и конечных результатов на регулярной основе, запланировав это как обязательную процедуру и оформляя все так, чтобы было все предельно ясно и никаких дополнительных комментариев не требовало. Уверяю, такая привычка существенно повышает эффективность управления, хотя иногда и портит настроение.

Обязанность «Аудит эффективности процессов»

Суть обязанности полностью соответствует названию и не содержит никаких подводных камней. Руководитель обязан замерять и оценивать правильность организации работы, соотносить это с ключевыми параметрами эффективности и, в случае расхождения или прогнозирования такой возможности в перспективе, обеспечивать разработку необходимых изменений. Анализу могут и должны подлежать все технологии, которые влияют на эффективность, от производственных до индивидуальных, используемых самими сотрудниками в процессе работы. Имеются в виду в первую очередь технологии, которые должны использовать в своей работе менеджеры и руководители или же те, которые должны способствовать наилучшему исполнению ими своих обязанностей.

Так, если руководитель, проведя анализ, обнаруживает, что система мотивации не способствует качественному выполнению поставленных задач, то он должен либо организовать разработку конкретных предложений по изменению ситуации, либо, если квалификация в этом вопросе недостаточна, привлечь необходимый для этого ресурс. Если же он не обладает соответствующими полномо-

чиями, то обязан суметь убедить вышестоящего руководителя в наличии проблемы. В реальной жизни аргумент о недостаточной мотивации сотрудников предпочитают использовать при подготовке объяснений по поводу неудачной реализации рабочих заданий.

Другой характерный пример касается использования такого известного инструмента, как time-management. Часто бывает, что оценивается не то, насколько он применяется в повседневной практике, а то, прошли ли сотрудники соответствующее обучение. Если прошли — ставим галочку и ищем еще какую-нибудь чудодейственную вакцину. Я очень часто сталкиваюсь с такой ситуацией в процессе организации корпоративного обучения.

При разработке программы я всегда начинаю именно с вопроса о time-management, так как абсолютно убежден, что если руководитель не использует этот инструмент *полноценно*, то все остальные применить ему будет практически нереально. Утешает то, что в такой убежденности я не одинок, аналогичного мнения придерживался и Питер Друкер. Так вот, составляя списки кандидатов на обучение, начинают отмечать тех, кто еще не учился. Вопрос же о том, что обученные сотрудники поняли и должны применять на практике полученные знания, повисает в воздухе. Более того, часто сам руководитель компании доверительно признается, что обучение прошел, но до применения у него руки не дошли. Почему я так заостряю внимание на этом вопросе?

Если руководитель сам не использует инструмент, то его подчиненные с высокой вероятностью также этого делать не будут. И не только потому, что отсутствует положительный пример (хотя поэтому тоже). Дело в том, что если вы сами не пользуетесь управленческой технологией, то контроль ее использования подчиненными будет требовать дополнительных усилий и, скорее всего, постепенно сойдет на нет. Без постоянного контроля технология, вероятнее всего, применяться не будет, а будет только создаваться видимость ее использования. И наоборот, если вы с инструментарием на «ты», то всегда сможете ненавязчиво, без лишних усилий, и проверить, и помочь подчиненным.

Вопрос уровня эффективности вообще, и адекватности инструментария в частности, становится отнюдь не праздным и при

определении оптимальной численности персонала. Меня, например, при обсуждении этой темы в первую очередь интересует именно *аудит эффективности процессов*. Согласитесь: ведь пока мы не оценили уровень используемых в работе технологий, на вопрос об адекватности количества персонала внятно ответить нельзя. Поэтому прежде чем оценивать рабочую загрузку сотрудников (обычно пытаются начинать именно с этого), целесообразно оценить инструментарий. Если, образно говоря, сотрудники старательно, по 10 часов в день, копают траншею канцелярскими скрепками, то насколько целесообразно увеличивать количество людей для ускорения хода процесса? Конечно, бывают ситуации, когда без этого никак не обойтись. Но в первую очередь приходит в голову мысль о замене орудий труда. Правда, надо приготовиться к огромному количеству убедительных контраргументов о нежелательности подобной замены: придется услышать, что люди привыкли, что им так удобнее, таковы традиции отрасли и многое другое.

Еще пример: поднимается вопрос о том, что сотрудники департамента продаж слишком загружены и не могут уделять клиентам должного количества времени, поэтому страдает качество обслуживания и, соответственно, падает лояльность клиентов. Вносится предложение об увеличении штата. На первый взгляд цель благая. Но сначала давайте проанализируем две технологии: методику управления продажами и то, как используются техники планирования. Давайте, как минимум, проверим, есть ли:

- регламент посещений клиентов в зависимости от их характеристик и значимости для компании;
- сами характеристики, которые формализованы, обоснованы и заведены в базу данных;
- четкий и обоснованный график посещения клиентов с предварительной проработкой целей встречи;
- привязка графика посещений к рабочему плану каждого сотрудника;

- отчет о встрече, который позволяет руководителю *реально* оценить качество проделанной работы.

Слово «реально» выделено, потому что в приведенном выше перечне я отнюдь не имею в виду те никому не нужные документы, существование которых часто предусмотрено корпоративными правилами, но которые не приносят реальной пользы ни тому, кто их заполняет, ни тому, кто, по служебному положению, должен их анализировать. Я говорю о реально работающих регламентах, которые руководитель должен уметь разрабатывать, внедрять и использовать.

Если ничего похожего нет, то я бы не рекомендовал спешить набирать новых сотрудников. Трудно предположить, что менеджеры оптимально используют свое рабочее время, если в системе управления отсутствуют достаточно важные компоненты. Кроме двух перечисленных технологий я бы еще проверил систему мотивации: выявил, как оплачивается работа по укреплению лояльности, есть ли критерии оценки ее результатов и как различаются размеры вознаграждения за эти результаты. А может быть, есть еще и так называемые «пороговые значения», когда ставится вопрос о профессиональной пригодности сотрудника, не сумевшего их достичь?

Ну а если «горит»? Некогда внедрять всякие новшества, а необходимо спасать ситуацию? Тогда, конечно, набирайте дополнительных сотрудников, но все равно параллельно займитесь улучшением эффективности процессов, а по мере внедрения управленческих технологий повышайте рабочую нагрузку. Возможно, проведя аудит, вы придете к выводу, что к обычным рабочим задачам следует добавить работу по перенастройке самих рабочих процессов. Так что вышеприведенный перечень обязанностей руководителя можно представить себе в виде круга или своеобразной спирали.

Исходя из вышесказанного, отметим, что выполнение аудита эффективности процессов — не хобби, а обязанность. А если так, то ее выполнение должно оставлять следы в виде перечня объектов анализа, описания методик оценки и возможности ознакомиться с результатами. Как мы уже с вами отмечали неоднократно, работу,

не оставляющую доступных к изучению результатов, никак нельзя считать выполненной. К обязанностям руководителя это тоже относится.

Об особенностях практического применения

Теперь можно еще раз вернуться к сделанному в начале этой главы утверждению о необходимости единого перечня управленческих обязанностей в области оперативного *управления подчиненными*.

Эти обязанности есть и у собственника, и у генерального директора, и у руководителя департамента. Отличается лишь их содержание, масштаб и степень делегирования. Даже если первое лицо возложило на своих подчиненных ответственность и полномочия по максимуму, то все равно необходимость контроля остается. Кстати, пренебрежение этим законом чревато для руководителя массой проблем. Изучив содержание и еще раз просмотрев перечень обязанностей, можно отметить, что обязанности 1–4 являются скорее оперативно-регулярными, а 5–7 — фоново-долгосрочными.

Фундаментальным законам регулярного менеджмента совершенно не важно, по каким причинам вы их нарушаете.

Несложно себе представить, что пренебрежение регулярным выполнением того, что на данный момент не является обязательным и не дает мгновенного эффекта, чревато постепенным ростом количества именно «горящих» проблем. Фундаментальным законам регулярного менеджмента совершенно не важно, по каким причинам вы их нарушаете. В свою очередь выработку адекватной реакции даже по факту затрудняет отсутствие очевидной связи между новыми проблемами и своей нерадивостью. События, по сути, разделены во времени и пространстве, что позволяет руководителю не отягощать себя чувством вины и все списывать на внешние обстоятельства.

Правда, дополнительные трудности создает то, что если содержание работы в рамках обязанностей 1–4 хоть как-то «жизнь подсказывает», то с обязанностями 5–7 дело обстоит сложнее. Здесь уже требуется работа на опережение. А если учесть связку «отсутствие четкого знания — отсутствие времени», то неудивительно, что именно эти обязанности очень часто попадают в пресловутую категорию «считается, что выполняем».

Обоснованность такого рода суждения подкрепляет своеобразная обратная логика: раз структура работает, то, видимо, каким-то образом делается все что надо.

Конечно, для полноценного выполнения каждой из обязанностей необходимо… время. Поэтому мой вопрос участникам семинара, приведенный в начале этой главы, совсем не праздный. Прочитав перечень и содержание своих обязанностей, каждый руководитель может с легким сердцем заявить, что все это он, в принципе, делает. Ключевым моментом тут будет являться характерная оговорка «в принципе». По моим наблюдениям, такую формулировку использует тот, кто понимает, что должен это делать, но, будучи честным человеком, не готов утверждать со всей уверенностью, что делает. Поэтому не удивляйтесь, но выполнение управленческих обязанностей должно включаться в рабочий график руководителя под соответствующим названием.

Ведь у вас нет двух параллельных потоков времени, в одном из которых вы могли бы *производить результат*, а в другом — *управлять подчиненными*? В единицу времени, увы, человек может эффективно заниматься только одной работой. Как бы ни прославлялась многостаночность, но анализ результатов неопровержимо свидетельствует: тот, кто старается одновременно выполнить несколько важных дел, ничего толком не сделает.

Еще один совет: в рабочий график управленческие обязанности следует включать не просто наравне с прочими делами, а с учетом того, что именно эта область ответственности должна быть приоритетной. Научитесь выделять время в соответствии с приоритетами, чтобы слова с делами не расходились. Тогда и времени на управление хватать будет, и подчиненным своим не будете подавать дурной пример.

Можно ли перепоручать свои обязанности подчиненным?

Означает ли все вышеизложенное, что руководитель все эти обязанности должен исполнять исключительно сам? Если так, то это противоречит концовке главы 9 «Почему верхи не могут...», где мы ратовали за то, что идеальный руководитель — бездействующий...

Руководитель отвечает за то, чтобы эти действия выполнялись на регулярной основе, состав же участников и их роли — вопрос ситуационный. Сами ли вы собираетесь детально проработать *задачу*, после чего сообщить о ней подчиненным, либо собираетесь привлечь их к активному участию в разработке? А может быть, участие будет ограничено сбором данных по сформулированным вами вопросам?

Подчиненные обычно настойчиво стремятся к самостоятельности, но, получив ее, не всегда умеют ею воспользоваться во благо. Часто бывает, что они, желая обезопасить себя одобрением или утверждением, активно пытаются вовлечь вас в то, чем должны были бы заниматься сами. Так что, если уж передаете «вниз» полномочия с ответственностью, то там их и удерживайте.

Все это можете определить только вы сами. Вы отвечаете за то, чтобы обязанности полноценно исполнялись, каким же ресурсом — вопрос не принципиальный.

Обязательно учитывайте, что привлечение подчиненных к процессу выработки решений имеет много как плюсов, так и минусов и вовсе не обязательно обернется однозначной выгодой. Незначительное участие повышает риск сопротивления решению в процессе его реализации и не позволяет использовать опыт и знания ваших подчиненных.

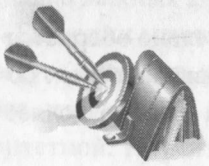
Чрезмерное вовлечение или возложение чрезмерной ответственности повышают риск разгула демократии и увеличивают продолжительность, а следовательно, и стоимость процесса под-

готовки к работе. Подчиненные обычно настойчиво стремятся к самостоятельности, но, получив ее, не всегда умеют ею воспользоваться во благо. Часто бывает, что они, желая обезопасить себя одобрением или утверждением, активно пытаются вовлечь вас в то, чем должны были бы заниматься сами. Так что, если уж передаете «вниз» полномочия с ответственностью, то там их и удерживайте.

О пользе обратной связи

Кроме того, вам необходимо учитывать и то, что все обязанности в процессе их исполнения соединены незримой цепочкой обратной связи. В процессе *организации выполнения* может выясниться, что сама задача требует дополнительного осмысления, а может быть, и переформулирования. Такое часто бывает, например, из-за нехватки ресурсов, чего на стадии *постановки задачи* не всегда возможно предвидеть.

Выполнение обязанностей предполагает периодический переход от одной к другой, что немного напоминает купание в прибое, когда трудно определить четкую границу между началом четвертой волны и окончанием третьей. Надо ясно осознавать, чем вы сейчас заняты, а уж если возникла нужда переключиться, то четко понимать целесообразность этого действия. Но на практике гораздо больше вопросов. Ведь надо не просто делать правильные вещи, но еще и делать их правильно. Так что же должен уметь руководитель, чтобы правильно выполнять свои обязанности? Чтобы ответить на этот вопрос, нам надо обсудить то, что принято называть *управленческими компетенциями.* Об этом и пойдет речь в следующей главе.



Рекомендации по развитию управленческой квалификации

1. Проанализируйте содержание трех прошедших рабочих недель. Попробуйте восстановить события и сосчитать, сколько време-

ни вы реально тратили на контакты с подчиненными. Потом разделите общее время на время, потраченное на выполнение отдельных обязанностей (контактов с подчиненными).

2. Можете ли вы отдельно оценить то количество времени, которое тратите на подготовку контактов со своими подчиненными? Как вы считаете, насколько организованны эти контакты? Достаточно ли вы уделяете времени подготовке и можете ли считать, что контакты с подчиненными проходят эффективно?

3. Разделите все контакты с подчиненными на те, которые проводились планово и те, необходимость в которых возникала неожиданно. Какие типы контактов преобладают?

4. Насколько часто контакты происходят по инициативе подчиненных? За какое количество времени они ставят вас в известность о необходимости контакта? За какой срок вы их извещаете о необходимости контакта?

5. Как вы думаете, на какие из обязанностей вы тратите слишком много времени? На какие — слишком мало? Почему так происходит?

6. Попробуйте расписать, сколько времени в месяц, неделю или день вам стоит тратить на выполнение тех или иных обязанностей.

7. Составьте перечень целесообразных действий по выполнению обязанностей 5–7. Обдумайте необходимую регулярность проведения работ и внесите их в свой рабочий график.

8. Как вы думаете, какие причины могут помешать тратить на выполнение управленческих обязанностей то количество времени, которое представляется оптимальным? Можно ли запланировать те действия, которые бы заблаговременно нейтрализовали влияние этих причин?

9. Каждый контакт с подчиненными целесообразно использовать для выполнения одной или нескольких управленческих обязанностей.

10. Распланируйте свою следующую неделю, оповестите подчиненных о времени и содержании будущих встреч и не забивайте себе голову мыслями о том, что они теперь о вас будут думать. А если не боитесь, объявите им на планерке: «Я решил развивать свою управленческую квалификацию. Возможно, что это вызовет у вас удивление или некоторые неудобства. Но я решил, и так будет».



Основные тезисы главы 10

- В процессе выполнения своих обязанностей руководитель должен пропорционально распределять свое время между стратегическим и оперативным управлением.

- Говоря о содержании работы руководителя, целесообразно выделить три области ответственности: управление подчиненными, взаимодействие с компанией и производство результатов. Как правило, начиная уже с должности руководителя подразделения при количестве подчиненных от пяти человек и более приоритетными являются обязанности в области управления подчиненными.

- Руководитель обязан не только четко знать свои обязанности, но и то, в чем они заключаются применительно к своей должности. Интуитивное знание не обеспечивает должного качества выполнения и ограничивает возможности целенаправленного развития управленческой квалификации.

- Выполнение своих обязанностей руководитель должен планировать и включать в рабочий график ровно так же, как и другие свои виды деятельности, в соответствии с приоритетом управленческих обязанностей перед всеми прочими.

- Сетование: «У меня нет времени руководить, так как у меня слишком много работы» — является управленческим нонсенсом, или катахрезой, т.е. выражением, одна часть которого логически противоречит другой.

- Те, безусловно, уважительные причины, которые постоянно мешают вам полноценно выполнять свои обязанности в области управления подчиненными, не освобождают вас от тех неприятных последствий, наступление которых будет обусловлено этим фактом. Минимальной из всех неприятностей станет малоэффективный режим эксплуатации подчиненного вам человеческого ресурса.

Глава 11

Компетенции руководителя: что должен уметь профессионал

Стать слишком зависимым
от одного оружия — более серьезная ошибка,
чем недостаточное знание его.
Миямото Мусаси «Книга пяти колец»

Теперь мы точно знаем перечень обязанностей руководителя, а также их содержание. Это уже само по себе неплохо, так как позволяет повысить качество управления: ведь к вашему опыту и здравому смыслу добавляется более высокая осознанность и целенаправленность. Но давайте не будем на этом останавливаться и сделаем еще один шаг к повышению своей управленческой квалификации. Логика подсказывает, что для профессионального исполнения любых обязанностей необходим определенный набор навыков или, если хотите, умений. Обязанности руководителя, конечно же, не являются исключением. А как можно обрести нужные навыки, из чего они в свою очередь складываются?

На страницах этой книги мы неоднократно использовали такое словосочетание, как «управленческие инструменты». В этой главе мы начнем использовать другой термин: «компетенции». Однако детально описать правила и закономерности, которые необходимы для освоения управленческих компетенций, в одной главе невозможно. Для того чтобы хорошо владеть некоторыми компетенциями, можно и нужно изучить несколько книг или посетить семинары разных «гуру». Это позволит изучить и затем применять различные подходы, что необходимо для формирования и развития **своего** стиля управления. То же касается и компетенций. Здесь

я тезисно представил только те из них, по которым легче всего самостоятельно найти дополнительную информацию.

Но прежде чем углубляться в изучение, безусловно, важных деталей, стоит уяснить, как лучше всего использовать ту или иную компетенцию, для чего она изначально предназначена. Таким образом, мы сможем избежать «ошибок пользователя», например, не путать зубило со стамеской, а топор — с рубанком. Такие огрехи хоть иногда и не очень отражаются на получении нужного результата, но обязательно увеличивают себестоимость процессов. Мы же заинтересованы в эффективной эксплуатации.

Кроме того, мы освоим ключевые особенности профессионального применения компетенций, а также узнаем, какие ошибки чаще всего возникают при интуитивном их использовании. Такая информация даст возможность впоследствии «копать» самостоятельно, инвестируя свое время в точном соответствии со значимостью той или иной компетенции. А теперь давайте представим себе три инструментальных ящика, в которых аккуратно уложены определенные наборы компетенций.

Набор компетенций руководителя для эффективного управления работой подчиненных



Ящик №3 **«Управление мышлением подчиненных»**

- **Оперативное лидерство**
- **Техники коммуникации**
- **Коучинг**

Ящик №2 **«Управление поступками подчиненных»**

- **Управление группой**
- **Регламентация**
- **Делегирование**
- **Координация**
- **Контроль**
- **Оперативная мотивация**

Ящик №1 **«Управление собственной эффективностью»**

- **Выработка решений**
- **Представление решений**
- **Планирование**
- **Саморазвитие**

Ящик 1. Личная эффективность руководителя

Краткое описание комплекта. Инструменты, или компетенции, которые в первую очередь определяют уровень эффективности самого руководителя, то, насколько он способен к выполнению рациональных и системных действий.

Назначение комплекта. Любой социум (в данном случае подчиненные) обладает одной способностью.

С одной стороны, социум склонен резонансно усиливать дезорганизующие действия власти, с другой — демпфировать те из них, которые направлены на систематизацию и упорядоченность игрового поля. Такая особенность связана с тем, что в хорошо структурированном пространстве остается меньше свободы для маневрирования. А это в свою очередь мешает подчиненным оптимизировать затраты энергии (более подробно об этом сказано в главе 12 «Почему низы не хотят: что влияет на отношение подчиненных к работе»).

Вопрос: как будут работать подчиненные у неорганизованного руководителя?

Ответ: малоэффективно, т.е. в режиме собственного комфорта и ниже своих реальных возможностей.

Означает ли это, что если сам руководитель эффективен и организован, то его подчиненные обязательно будут работать с полной отдачей? Нет, это фактор необходимый, но недостаточный. Но если мы не станем использовать компетенции из этого «ящика», то применение всех прочих хотя и даст определенные результаты, но будет сопряжено с немалыми трудностями. Можно ли избавить себя от того, чтобы заниматься самоорганизацией? Да, только вначале необходимо заработать, чтобы нанять

С одной стороны, социум склонен резонансно усиливать дезорганизующие действия власти, с другой — демпфировать те из них, которые направлены на систематизацию и упорядоченность игрового поля.

профессионального организатора. Этот человек в качестве своеобразного приемника—концентратора—ретранслятора будет принимать ваши зводные, преобразовывать их в формат, пригодный для дальнейшего использования, согласовывать контент с вами, после чего уже вводить в систему. Законы эффективного управления являются фундаментальными, вследствие чего не зависят от характера руководителя и от его желания отягощать себя сложностями самоорганизации. Чтобы получить положительный результат, вам придется организовать себя либо нанять для этой цели другого, учитывая все возможные детали и последствия такого шага.

Понятно, что при этом важны такие процедуры, как формализация требований к персоне, тщательный отбор кандидата, правильное конфигурирование набора полномочий, место в структуре, организация контроля для профилактики возможных злоупотреблений и т.п. Таким образом, для правильной реализации такого решения надо разбираться в инструментарии хотя бы на базовом уровне, иначе существует риск попасть в полную зависимость к своему избраннику. Кроме того, намного безопаснее передавать преемнику отлаженную «машину», чем надеяться на ее позитивную «реинкарнацию» посторонним человеком.

Компетенция «Выработка решений»

Назначение компетенции. Она является одной из наименее осознаваемых и, соответственно, мало востребованных на постсоветском пространстве. Как правило, любой руководитель склонен считать, что умение принимать решения как раз является его сильной стороной от природы. В чем-то эта уверенность оправданна, у него это действительно получается лучше, чем у других, иначе он не был бы руководителем. Беда лишь в том, что использование природных данных позволяет принимать неплохие решения категории «неплохие». Под «неплохими» же мы будем понимать решения, лишенные тех грубых и очевидных недостатков, какими обладают «плохие» решения.

Представьте себе горизонтальную ось. С левого края обозначим точку «Плохие решения». Посредине — «Неплохие решения». Справа — «Оптимальные решения». Если опираться исключительно на уже известные нам «три кита»: интуицию, здравый смысл и опыт — то и действовать мы будем всегда в диапазоне между левым краем и центром. Конечно, если исходить из соображения, что лучшее — враг хорошего, то этим уровнем бизнес-решений можно бы и удовлетвориться. Но для того чтобы выйти на правую сторону оси, в зону решений оптимальных, нам понадобятся уже *профессиональные* технологии.

Ключевое условие эффективного применения. Изучение блок-схемы головного мозга, что позволит «вручную» компенсировать те «автоматические» настройки, которые гарантированно мешают выработке именно оптимальных и эффективных бизнес-решений.

Основная ошибка. Руководители полностью полагаются на привычные алгоритмы своего мышления и не учитывают то, что мозг всегда путает «вкусно» с «полезно». Наиболее вероятное последствие: вы рискуете принять решение, которое будет легким в исполнении и/или привлекательным, вместо того, которое могло бы решить задачу оптимальным образом.

Ключевое условие эффективного применения. В решении мало-мальски серьезных вопросов используйте бумагу или компьютер для сбора, визуализации и анализа данных, мозг же применяйте исключительно для обобщения и синтеза.

Основная ошибка. Принимая решение в уме, руководители не учитывают того, что наша оперативная память оказывается перегружена данными. Интуитивная реакция мозга на перегрузку проста и беспощадна: количество условий решения сокращается до возможного к обработке. При этом сокращается то, что представляет наибольшую сложность, а не то, что является малозначимым. В итоге задача становится близка к решению, но только за счет простых/знакомых/понятных факторов. Конечно, это не означает, что фактор, сложный в обработке или относящийся к области малознакомой, может быть отброшен и это не отразится на качестве решения.

Ключевое условие эффективного применения. Руководителю следует избегать немедленного решения серьезных вопросов, а по возможности брать тайм-аут для обдумывания.

Нужно уметь продавать свои решения так, чтобы другие приняли его точку зрения если не сразу, то после конструктивного обсуждения. Остаться со своей правотой в гордом одиночестве, когда никто ее больше не признал, вряд ли является целью руководителя.

Основная ошибка. Немедленное решение вне зависимости от необходимости. Подобная модель поведения во многом поддерживается как собственным характером руководителя, так и привлекательностью роли решительного босса для тех, кто такими чертами не обладает.

Ключевое условие эффективного применения. Перед началом поиска решений необходимо разработать рейтинг положительных критериев успешного решения, а также перечень тех ограничений, которые следует учитывать.

Основная ошибка. Решения принимаются при отсутствии как четко сформулированных положительных критериев, так и ограничений. Такой подход приводит к появлению фантазийных версий и невозможности объективного выбора лучшего решения. Итог: обсуждение превращается в базар, а решение принимается силовым методом с последующим проявлением недовольства привлеченных к обсуждению участников.

Ключевое условие эффективного применения. Разработка нескольких равнозначных вариантов и дальнейший их сравнительный анализ по выработанным предварительно критериям.

Основная ошибка. Руководитель хватается за первое решение, которое выглядит привлекательным, возможным к реализации и не сулит негативных последствий на расстоянии вытянутой руки.

Выгоды целенаправленного развития компетенции. Дисциплина decision making является базовой и обязательной в западном

бизнес-образовании. Для повышения качества управленческих решений целесообразно освоить основы логического мышления и методы качественного анализа информации. Для этого существуют относительно несложные технологии, применение которых обеспечивает значительный рост эффективности управления. Это происходит за счет того, что решения, которые как раз вырабатывают подавляющее большинство руководителей, лежат в диапазоне между «плохо» и «неплохо», чем вполне соответствуют среднему стандарту. Все начинается с оптимальных решений. Хотите обеспечить себе конкурентное преимущество прямо со старта? Способы есть.

Компетенция «Представление решений»

Назначение компетенции. После того как оптимальное решение выработано, его надо кому-то преподнести. В процессе выполнения своих обязанностей и в рамках всех четырех *зон ответственности* (если забыли, о чем речь, пожалуйста, вернитесь к началу предыдущей главы) руководитель должен доводить до окружающих свое мнение по самым различным вопросам. К числу окружающих можно отнести подчиненных, коллег, руководителей более высокого ранга и разнообразных внешних контрагентов.

Руководитель может воспользоваться различными способами, чтобы довести до сведения всех перечисленных лиц свое мнение. Он обязан уметь продавать свои решения так, чтобы другие приняли его точку зрения если не сразу, то после конструктивного обсуждения. Остаться со своей правотой в гордом одиночестве, когда никто ее больше не признал, вряд ли является целью руководителя.

Конечно, можно усомниться: так ли важно уметь убеждать подчиненных? В конце концов есть у руководителя власть и, соответственно, право отдавать распоряжения, которые подчиненные и обязаны исполнять со всем усердием.

Да, право такое действительно есть, но распоряжение является довольно сильнодействующим средством, и пользоваться им лучше только в исключительных случаях.

Во-первых, при частом использовании этого средства девальвируется сам инструмент, к нему привыкают, и в ситуации, когда оно пришлось бы как раз кстати, не окажется требуемого эффекта.

Во-вторых, распоряжение, будучи по форме безапелляционным, не предполагает диалога, что оскорбительно для подчиненного. Поэтому если вы будете использовать его всуе (из-за нехватки времени или просто в силу характера), то рискуете окружить себя негативно настроенными по отношению к вашей системе управления подчиненными. В итоге не замедлит сказаться низкая эффективность работы, не говоря уже о таких более долгосрочных последствиях, как уход наиболее сильных сотрудников.

Поэтому для профессионала характерно использование разнообразных мягких технологий, в частности убеждения, до тех пор, пока обстоятельства не потребуют более жестких форм воздействия. Для того же, чтобы ситуация не заходила далеко, существует ряд техник, которые входят уже в компетенции «Оперативное лидерство» и «Техники коммуникации». Так, например, в последней компетенции есть метод, который носит название «Мягко с человеком, жестко с вопросом».

Мы можем предположить, что, учитывая возможные коммуникационные каналы, руководителю полезно уметь некоторые вещи.

- Писать письма, которые будут прочитаны, а адресат сделает то, что хотел автор письма. Носитель — бумага или электронная почта — не так принципиальны, хотя есть и различия. Кстати, а приходилось ли вам получать письма, по прочтении которых вы так и не могли понять, а что, собственно, дальше? Или сразу заглядывали в конец документа, чтобы понять, о чем он? А может быть, вы некоторые письма выбрасывали после одного лишь беглого взгляда? В других же, заинтересовавшись началом, потом с трудом продирались среди прихотливых сюжетных зигзагов и массивов бесполезной на данный момент информации? Уверены ли вы, что вышедшие из-под ваших рук творения эпистолярного жанра не вызывают у респондентов похожих эмоций? Умеете ли вы составлять убедительные документы? А ваши подчиненные владеют этим древнейшим ис-

кусством, которое когда-то изучали в школах? Как это ни покажется странным, но есть *правила* и *технологии*, которым лучше следовать, чем полагаться на авось.

- Готовить визуальные презентации, что отнюдь не подразумевает исключительно умение использовать ресурсы соответствующих программных средств. Наверное, вам многократно приходилось присутствовать на скучнейших представлениях чьих-то выстраданных, возможно, идей, а единственной мыслью было: «За что?!» И в этом отнюдь не легком навыке есть свои принципы и технологии, использование которых помогает убедить собравшихся в истинности и ценности ваших идей.

- Выступать перед аудиторией, что также требует определенных навыков, которые, опираясь на знания и практику и вопреки распространенным стереотипам, может развить каждый руководитель, вне зависимости от своего характера. Речь не о заочном соревновании с лучшими известными в человеческой истории ораторами, а о существенном повышении обычного интуитивно-социального уровня.

Мы иногда обижаемся на окружающих за то, что они не уделяют нашим идеям и решениям того внимания, которое, как нам представляется, стоило бы. В процессе проведения семинаров руководители среднего звена часто жалуются на топ-менеджмент. Последние в свою очередь обвиняют в невнимании CEO и часто утверждают, что с собственниками бесполезно разговаривать, так как те ничего не хотят слушать или не обращают никакого внимания на важные аналитические записки или докладные.

Есть всего два пути. Мы, например, можем постоянно находиться в поиске благодарной аудитории, которая, раскрыв глаза и развесив уши, будет трепетно внимать нашей информации. Другой выход — учиться представлять свои мысли должным образом. В нашем перегруженном информацией мире правота, не подкрепленная компетенцией «Представление решений», стоит недорого.

Ключевое условие эффективного применения. Изучение правил и закономерностей использования различных каналов воз-

действия. Знание правил не гарантирует успеха представления вашего решения, но обеспечивает высокие шансы для получения нужной реакции адресата.

Основная ошибка. Руководитель, представляя свои решения, полагается исключительно на свой опыт. При этом он даже не задумывается о том, что опыт, кроме интуитивно сформированных правильных принципов, собирает еще и целый набор заблуждений. Чего стоит хотя бы милая и очень распространенная привычка в начало презентации помещать рассказ об успехах своей компании, что для *профессионала* является грубейшей ошибкой. Хотя наряду с этим есть и четкий перечень ситуаций, когда следует поступать именно так.

Выгоды целенаправленного развития компетенции. Вы увеличите свои возможности в получении нужных решений от интересующих целевых групп и существенно уменьшите необходимость борьбы с вами же созданными трудностями.

Компетенция «Планирование»

Назначение компетенции. Оно очевидно. Ну, и кто не знает, что руководитель обязан заниматься планированием, в том числе time-management?

Почему — «в том числе»? Мне представляется, что поскольку время — один из ресурсов, то именно такая логическая принадлежность и является правильной. Знают о планировании все, а вот действительно этим занимаются единицы. Уточню, что мы обсуждаем именно *оперативное* планирование, которое применяется как один из инструментов для управления подчиненными, стратегический же аспект или финансовое планирование здесь не рассматриваются.

Практика показывает, что к возникновению знакомой ситуации «знаем, но не делаем» приводят две основные причины.

Первая заключается в том, что знания о технологиях оперативного планирования находятся на уровне общей культуры, а поэтому не содержат тех важнейших деталей, которые дают ответ на ключевые вопросы: «Зачем?» и «Как?» Не имея ответов на эти

вопросы, ни один разумный человек ничего всерьез делать не будет. От тех же, которые взялись со рвением выполнять то, чего не поняли, больших успехов ожидать не приходится.

...Планирование — одна из тех компетенций, которую следует относить больше к категории «полезно», чем «вкусно». Отсюда и такое повсеместное, к сожалению, пренебрежение к практическому ее применению.

Вторая причина заключается в том, что планирование — одна из тех компетенций, которую следует относить больше к категории «полезно», чем «вкусно». Отсюда и такое повсеместное, к сожалению, пренебрежение к практическому ее применению. К основным задачам планирования можно отнести: учет проектов и обязательств, расстановку приоритетов, формализацию рабочих целей, детализацию перечня работ, определение оптимальной последовательности выполнения заданий, учет и оценку всех видов ресурсов, составление графика выполнения, определение вех для контроля и оценки ситуации.

К дополнительным задачам относятся: идентификация и оценка рисков, а также разработка, профилактика и модели реагирования.

По сути, используя планирование, руководитель создает своеобразную *перфокарту*, чем обеспечивает *возможность* для организованной и эффективной работы структуры. Я не оговорился, именно возможность, которая должна быть реализована с применением и других управленческих компетенций. Кроме того, планирование — единственная компетенция, владение которой на должном уровне ограждает руководителя от хаоса и позволяет справиться с тем информационно-событийным торнадо, который так характерен для современного бизнеса.

Ключевое условие эффективного применения. Самодисциплина. Это качество необходимо здесь более, чем в применении всех иных компетенций. Увы, планирование — одна из самых «полезных» и одновременно самых «невкусных» компетенций.

Основная ошибка. Руководитель находит себе разнообразные оправдания для несоблюдения основных принципов и невыполнения ключевых и потому обязательных действий. В итоге не только он сам, но и его подчиненные работают в облегченном, а значит, неэффективном режиме. Ведь совершенно не важно, сколько времени вы проводите на работе, и ваш трудоголизм отнюдь не оправдывает неприменения одной из ключевых компетенций.

Ключевое условие эффективного применения. Знание и скрупулезное, с должной регулярностью выполнение всех элементов технологической цепочки.

Основная ошибка. Слабое знакомство с деталями и фрагментарно-спорадическое применение разрозненных элементов. Такой подход не только не дает эффекта, но и, наоборот, отнимает время.

Ключевое условие эффективного применения. Подчиненные, как и руководитель, должны быть обучены планированию, и желательно по той же методике.

Основная ошибка. Обучение подчиненных считается излишним баловством, в итоге руководитель лишается возможности говорить с подчиненными на одном языке.

Ключевое условие эффективного применения. Применение изученных технологий планирования должно стать для подчиненных обязательным, а не по желанию. Нарушение этого правила рассматривается как серьезный проступок и влечет за собой применение соответствующих санкций со стороны руководителя.

Основная ошибка. Технологии планирования не применяются подчиненными вообще или применяются фрагментарно. Варианты мотиваций бывают различны — от «неудобно» до «нет времени». Порой сам руководитель относится к этим объяснениям с сочувствием. Может быть, потому, что не решается использовать принуждение, а может, потому, что сам втихую нарушает и разделяет отношение своих сотрудников.

Выгоды целенаправленного развития компетенции. Согласитесь, что неприятно ощущать себя загнанным бобиком, к хвосту которого какой-то шутник привязал консервную банку. Чем быстрее бежишь, тем громче гремит… Порой знаешь, как правильно

поступить, а обстоятельства вынуждают делать совсем по-другому. И только через какое-то время обнаруживаешь, что так и не сделал то, что считал правильным. А иногда ценой огромных усилий достигаешь того, к чему стремился, а радости это не приносит.

Ключ к решению этих и многих других проблем кроется в планировании. Кстати, технологии планирования прекрасно настраиваются под любой характер руководителя без разрушения его личности и превращения повседневной работы в каторгу.

Компетенция «Саморазвитие»

Назначение компетенции. На эту тему было уже сказано очень много. Саморазвитию, как и многому другому, можно учиться. Для этого надо в первую очередь узнать себя: понять свой характер и соответствующие ему автоматические настройки.

Я имею в виду те поведенческие шаблоны, которые у нас формируются в качестве неких компромиссов между стремлением к результатам и нежеланием входить в состояние дискомфорта. Мы уже обсуждали эту тему: набор своих шаблонов каждый человек использует для разрешения большинства жизненных ситуаций, а их ценность заключается в возможности лишний раз не думать и, следовательно, оптимизировать энергозатраты. Но ценность эта мнимая, так как экономия энергии отнюдь не является ключевым приоритетом в рамках решения современного набора задач.

В результате инвентаризации своих настроек нам станет понятна ситуация, как она есть. Теперь можно будет оценить полезность или, наоборот, вредность отдельных шаблонов, а затем и приступать к осознанной и — обязательное условие — постепенной реконструкции своей «автоматической коробки».

Ключевые условия эффективного применения. Постепенность, последовательность, регулярность, непрерывность.

Основная ошибка. Об этом больше говорят, чем делают.

Ключевое условие эффективного применения. Новые знания должны осмысленно внедряться в практику управления подчиненными.

Развиваясь, руководитель являет собой достойный пример своим подчиненным. Может, они и не последуют ему самостоятельно, но уж точно более философски отнесутся к тому, что вы не оставите им в этом вопросе большого выбора.

Основная ошибка. Получение большого количества информации безо всяких попыток осмыслить новые знания, сопоставить их с ранее имеющимися, провести итоговую инвентаризацию и хоть как-то использовать новые знания. Многие руководители полагают, что факт обучения уже сам по себе достаточно позитивен и делает их прогрессивными. Кроме того, существует еще и такое заблуждение: полученные знания начинают применяться каким-то таинственным путем и без целенаправленных усилий. Конечно, новая информация может повлиять на поведение, но в очень малой степени, так что всерьез рассчитывать на такой эффект перехода количества в качество не стоит.

Выгоды целенаправленного развития компетенции. Помимо того что саморазвитие повышает управленческую квалификацию самого руководителя, существует еще один немаловажный выигрыш. Развиваясь, руководитель являет собой достойный пример своим подчиненным. Может, они и не последуют ему самостоятельно, но уж точно более философски отнесутся к тому, что вы не оставите им в этом вопросе большого выбора. Ну а если вы не занимаетесь этим сами, то насколько этически корректно требовать развития от подчиненных? В операционной системе «Регулярный менеджмент» такого подхода просто не предусмотрено. Кроме того, если вы найдете хотя бы пять оправданий своему бездействию в этом вопросе, то представьте, сколько придумают ваши сотрудники…

В общем, как правильно советует известный консультант Дэвид Майстер: «Делай то, что проповедуешь!» Точнее выразиться сложно.

Ящик 2. Управление поступками подчиненных

Краткое описание комплекта. Компетенции, которые форматируют игровое поле и оказывают влияние на деятельность сотрудников, условно говоря, снаружи.

Назначение комплекта. В соответствии с известным утверждением Карла Маркса, что «бытие определяет сознание», руководитель должен уметь конфигурировать «бытие», используя тот набор компетенций, которые бы обеспечили *правильное* поведение подчиненных. Правильным их поведение будет, когда они посчитают, что работу, которая поручена руководителем, гораздо выгоднее выполнять хорошо, чем как-то иначе.

Компетенция «Управление группой»

Назначение компетенции. Во многих управленческих ситуациях руководитель имеет дело не с одним человеком, а с несколькими, т.е. с группой. Мы проводим собрания, планерки и совещания, поручаем выполнение рабочих заданий проектным командам, проводим «мозговые штурмы» и презентации, а также разбираем конфликты. Наверняка вы замечали, что поведение людей, собранных вместе, отличается от поведения индивидуума. В некоторых случаях группой управлять легче, чем отдельным человеком, а в некоторых, наоборот, труднее.

...Руководитель должен уметь конфигурировать «бытие», используя тот набор компетенций, которые бы обеспечили правильное поведение подчиненных. Правильным их поведение будет, когда они посчитают, что работу, которая поручена руководителем, гораздо выгоднее выполнять хорошо, чем как-то иначе.

Говорят, что управлять группой — все равно что держать в кулаке маленькую птичку. Сожмешь руку слишком сильно —

задавишь птичку, разожмешь больше, чем необходимо, — птичка улетит. Если руководитель жестко управляет группой, то самым большим достижением будет демонстративная покорность и декларативное согласие с транслируемыми решениями. Если же руководитель, наоборот, слишком мягок, то групповое обсуждение легко может превратиться в буйство эмоций, схватку темпераментов и общую свару. В итоге не только время будет зря потеряно, но и снизится уровень межличностных отношений.

Насколько хорошо организованы и полезны наши собрания и совещания? Не бывает ли так, что большинство участников откровенно скучают или потихоньку занимаются своими делами, пока руководитель общается с кем-то одним из них? Сколько времени уходит впустую на бесполезные посиделки?

С одной стороны, работа в группе может принести много полезного, например, улучшить качество принимаемых решений. Люди как бы заряжаются друг от друга положительной энергией, обмениваются индивидуальной информацией и создают общий банк данных, в результате чего возникает своеобразная синергия. В процессе обсуждения подчиненные генерируют разнообразные варианты, детально прорабатывают каждый из них, интегрируют и в конце концов находят оптимальный вариант решения. Кроме того, в процессе совместной работы сотрудники сплачиваются, развивают навыки конструктивного диалога и учатся совместному разрешению проблем.

С другой стороны, отдача от работы подчиненных в группе может быть низкой, возникает эффект «социального лодыря», при котором отдельные участники не вносят свой вклад в обсуждение и выезжают за счет активности других. Более того, может пострадать не только эффективность, но и качество решений. Группа может предпочесть компромиссное решение, которое не задевает ничьих интересов, но при этом и не является решением как тако-

вым. А бывает и так, что при групповом обсуждении вырабатывается решение декларативное и бессодержательное, но зато никого не обязывающее к дополнительной ответственности. Группа подчиненных может и тесно сплотиться против чего бы то ни было, возникает та самая круговая порука, с которой руководитель бессилен что-либо сделать.

Но это только часть вопроса. Насколько хорошо организованы и полезны наши собрания и совещания? Не бывает ли так, что большинство участников откровенно скучают или потихоньку занимаются своими делами, пока руководитель общается с кем-то одним из них? Сколько времени уходит впустую на бесполезные посиделки?

Устраивает ли нас активность и включенность подчиненных, когда мы собираем их вместе?

Устраивает ли нас активность и включенность подчиненных, когда мы их собираем вместе? Или мы видим сонные лица и глаза, в которых легко прочитывается что-нибудь вроде: «Ну, долго ли ты нам собираешься сегодня голову морочить?»

Таким образом, групповое поведение имеет свои закономерности, и руководителю полезно освоить и эту компетенцию.

Ключевое условие эффективного применения. Изучение правил и закономерностей как группового поведения, так и организации групповой работы. Эта работа может быть организована по-разному в зависимости от рабочих ситуаций. Каждый же вид работы с группой требует своих подходов и должен опираться на знание соответствующих правил.

Основная ошибка. Руководитель, работая с группой, опирается на полномочия и свой опыт. Часто наличие в управленческом прошлом негативных случаев ведет к тому, что руководитель прибегает к той или иной форме работы с группой подчиненных исключительно в силу крайней необходимости и, естественно, старается побыстрее завершить эту неприятную для него процедуру.

Выгоды целенаправленного развития компетенции. Повышение влияния на поступки подчиненных, умение добиваться синергичного эффекта от разностей мнений и более высокая отдача от инвестиций в человеческий потенциал вашей структуры.

Компетенция «Регламентация»

Назначение компетенции. В ходе работы возникает необходимость формализации и закрепления порядка выполнения различных процессов. Это позволяет увеличить вероятность правильного выполнения работы и, соответственно, получения желаемого результата. Регламентация снижает персоналозависимость и уменьшает значимость личностных качеств сотрудника. Достигается такой эффект за счет того, что для получения результата уже нужен не талант, а исполнительность, что значительно упрощает многие аспекты управления структурой. Регламенты должны проходить регулярную оценку на эффективность и, в случае необходимости, отменяться или переписываться.

Так должно быть. А что же мы имеем на практике?

Если несколько упрощенно определить весьма распространенную ситуацию, то регламенты не работают. А симптомов — масса. Например, у руководителей вызывает большое удивление вопрос: «Пробовал ли кто-нибудь получить результат, используя этот регламент?» Да никому и никогда это и в голову не приходило!

Зачастую все — и руководитель, и подчиненные — воспринимают регламенты отнюдь не в качестве полезного практического инструмента. К ним склонны относиться либо как к навязанному и неизбежному злу, либо как к некоему ритуалу, смысл которого непонятен, но надо соблюдать традицию. Неудивительно, что на семинарах при слове «регламентация» у многих руководителей проявляется та своеобразная реакция, которая показывает наличие нешуточной внутренней борьбы. Можно легко догадаться, что одновременно с доверием к бизнес-тренеру и готовности признать теоретическую полезность этой компетенции существуют

глубокие сомнения в возможностях ее практического применения на нашей территории вообще, и в рамках конкретной структуры в частности.

Рассуждая о полезности или вредности регламентов, не следует забывать: они не возникают сами по себе, их создают люди. А польза или вред происходят не от самой методики, а от правильности или неправильности ее применения.

Ключевые вопросы. Что стоит регламентировать, а что нет? Насколько детален должен быть регламент? Какие методы позволят обеспечить внедрение регламента? Что может снизить уровень неизбежного сопротивления подчиненных? Как сделать так, чтобы регламент соблюдался подчиненными, и что делать с теми, кто к этому не склонен? Стоит ли привлекать сотрудников к разработке регламентов, а если и да, то каких и как это сделать? С какой периодичностью проводить аудит регламентов? Что делать, если внедренный регламент показывает свою несостоятельность?

Регламентация снижает персоналозависимость и уменьшает значимость личностных качеств сотрудника. Достигается такой эффект за счет того, что для получения результата уже нужен не талант, а исполнительность, что значительно упрощает многие аспекты управления структурой.

Нюансов много, но для нахождения правильных ответов существуют правила и закономерности. Мастерство руководителя в том и состоит, чтобы использовать эту компетенцию профессионально, наряду с прочими, и не допускать возникновения так часто встречающихся перекосов.

Ключевое условие эффективного применения. Умение находить правильные в конкретной ситуации ответы на указанные выше ключевые вопросы.

Основная ошибка 1. Руководитель начисто игнорирует компетенцию «Регламентация», вообще не используя этот ресурс для управления подчиненными.

Основная ошибка 2. Руководитель делегирует работу по созданию регламентов, считая достаточным лишь факт их наличия и никак не контролируя качество и реальное влияние инструмента на действия подчиненных.

Основная ошибка 3. Руководитель перегружает подчиненных разнообразными регламентами, стараясь предписать тональность буквально каждого «чиха».

Основная ошибка 4. Руководитель допускает существование неработающих и/или противоречивых регламентов. Достаточно много примеров тому, что регламенты противоречат друг другу, их не исполняют или наказывают тех, кто пытается им следовать. А еще процесс наказания может сопровождаться комментарием руководителя: «Мало ли что в регламенте написано! Думать надо!»

Хотел бы отметить, что регламент, который не работает, больше вредит системе управления, чем отсутствие регламента вообще. Дело в том, что регламент изначально представляет собой более тяжелый компонент системы, чем какое-то негласное правило. Факт, что его игнорируют или нарушают, свидетельствует о неразумности и/или слабости власти руководителя. Подчиненные саботируют регламент, потому что он им мешает жить или потому что бесполезен, так как его невозможно использовать для получения желаемого результата.

Основная ошибка 5. Руководитель полагается на регламенты, но целенаправленно не использует других управленческих компетенций, например таких, как «Делегирование» и «Контроль». Даже если компетенция «Регламентация» будет использована правильно, этого будет недостаточно, для того чтобы подчиненные работали с полной самоотдачей, ставя себе задачи и выбирая для их решения как оптимальные сроки, так и методики.

Выгоды целенаправленного развития компетенции. Правильно сформулированные и должным образом внедренные регламенты являются важнейшим подспорьем для использования остальных управленческих компетенций. Регламенты выполняют триединую задачу.

Во-первых, регламент позволяет хорошо выполнять свою работу тем подчиненным, которые на это позитивно настроены.

Благодаря регламентам они понимают, что, почему, как и когда им следует делать. Регламент можно изучить, уточнить у руководителя неясные моменты, после чего правильно выполнять свою работу.

Во-вторых, регламент способствует большей старательности тех подчиненных, которые склонны к поиску возможностей для облегчения своей жизни на рабочем месте. Дело в том, что именно регламент проводит тонкую грань между *ошибкой* и *проступком*. Ошибкой следует считать неправильное действие при отсутствии непротиворечивой формулировки действия правильного. Проступком же — неправильное действие при изначальном уведомлении подчиненного о том, какое действие считается правильным. За ошибку наказывать не полагается, а вот за проступок — необходимо! Кстати, это правило в процессе управления руководители часто нарушают, что приводит к разброду и шатаниям в стане подчиненных.

Попутная рекомендация: если при выполнении каких-либо важных, с вашей точки зрения, деталей работы происходят частые *ошибки,* то это является четким сигналом о необходимости пересмотра регламента и/или более глубокой его детализации.

Обычно люди в меру добросовестные охотно используют те возможности, которые им предоставляют несовершенные *правила игры*. Но, когда руководитель с помощью регламента проводит четкую грань между *ошибкой* и *проступком*, количество нарушений и неточностей существенно снижается.

Конечно, такой эффект будет достигнут только в том случае, если параллельно с регламентацией игрового поля система управления неотвратимо и должным образом будет реагировать на нарушение регламентов. Более подробно это описано в главе 13 «Как влиять на старательность подчиненных…»

В-третьих, регламенты позволяют провести своего рода сепарацию и выявить тех подчиненных, сама целесообразность работы которых в вашей структуре сомнительна. Достигается это за счет проведения уже отмеченной выше четкой грани между ошибкой и проступком, что служит еще и своеобразным катализатором скрытой деструктивности. Те немногие, которые по каким-либо

причинам были негативно настроены, не захотят следовать регламентам и будут совершать регулярные *проступки*, чем и проявят свою зловредную сущность. Регламентация лишает руководителя иллюзий и возможности не связываться с различными неправильно настроенными к работе (вспоминаем перечень своих обязанностей) персонажами. На первых порах это, безусловно, прибавляет руководителю хлопот, но зато позволяет укрепить дисциплину, улучшить отношение подчиненных к работе и повысить эффективность управления.

Компетенция «Делегирование»

Назначение компетенции. Применяется для передачи подчиненным работы, а также — ответственности и полномочий. С одной стороны, эта компетенция относится к числу тех, которые используются наиболее часто, с другой — именно с ней связано наибольшее количество управленческих ошибок.

Ключевое условие эффективного применения. Делегирование должно производиться в том формате, который учитывает такие факторы, как:

- сложность, новизну и значимость работы;
- знания, опыт, личностные особенности и отношение к работе подчиненного.

Если вас не устраивает уровень подчиненного, то его надо или развивать до требуемого, или уволить. Но до тех пор пока этот сотрудник еще работает у вас, постарайтесь правильно конфигурировать формат делегируемой работы.

Основная ошибка. Руководитель, делегируя работу, основывается на том, что он сам выполнил бы работу хорошо, если бы ему делегировали ее в аналогичном формате. При этом реальное состояние подчиненного не учитывается, в чем проявляется совместное влияние таких помех, как «Позитивная проекция» и «Синдром Bluetooth».

Ключевое условие эффективного применения. Поручая работу, руководитель должен быть готов к преодолению тех или иных форм сопротивления подчиненных.

Основная ошибка. Слабое владение компетенцией «Планирование», собственные ответственность и энергичность, а также совокупное влияние помехи «Синдром хорошего человека» и «Негативный опыт» приводят к недостаточному делегированию. Руководитель под разнообразными предлогами предпочитает сам выполнять ту работу, которую можно и нужно было бы поручить подчиненным.

Ключевое условие эффективного применения. Руководитель должен уметь справляться с так называемым «обратным делегированием», которое проявляется в том, что делегированная подчиненным работа в разнообразных формах возвращается обратно к руководителю.

Основная ошибка. Руководитель не умеет распознавать и противодействовать тому, что на японском управленческом сленге носит название «пересадить обезьяну». Смысл термина как раз и заключается в том, что подчиненные в процессе контактов с руководителем норовят вернуть ему полностью или частично делегированную им ранее работу. В результате наличия всех этих огрехов производительность структуры примерно на 80% зависит от «пропускной способности» самого руководителя.

Выгоды целенаправленного развития компетенции. В профессиональном освоении этой компетенции скрываются огромные эксплуатационные резервы и много возможностей для изменения качества жизни самого руководителя. Вы избавите себя от текучки и подчистки за подчиненными недоделанной ими работы.

Компетенция «Координация»

Назначение компетенции. Применяется для *поддержки* процесса выполнения работы подчиненными. Как правило, она связана с получением и/или предоставлением обратной связи. Кроме того,

в рамках применения этой компетенции удобно выявлять и ликвидировать различные информационные дыры, которые могут присутствовать у подчиненных относительно нюансов, важных для качественного выполнения порученных заданий.

Дополнительные возможности для эффективного управления открываются в том случае, если руководитель умеет комбинировать несколько компетенций одновременно. Тогда компетенция «координация» используется в качестве фона, который обеспечивает эффективность применения уже других компетенций.

Так, например, руководитель может использовать фрагменты компетенции «Коучинг» для влияния на режим саморазвития подчиненного. Для организации такого воздействия используется манера разговора, при которой руководитель не сообщает подчиненному всю необходимую информацию, а лишь фрагменты, тем самым вынуждая его думать самостоятельно и достраивать недостающие элементы «картины».

Ключевое условие эффективного применения. Выделение времени для целенаправленного общения с подчиненными.

Основная ошибка. Руководитель зачастую недоступен, избегает общения с подчиненными, а если и общается, то в формальном режиме.

Ключевое условие эффективного применения. Умение организовать эффективную обратную связь, что требует не только знания соответствующих правил, но и навыков их применения.

Основная ошибка. Руководитель, не владея необходимыми навыками, сворачивает процесс общения, делая его неэффективным.

Ключевое условие эффективного применения. Четкость обозначения режима обратной связи. Завершая выполнение компетенции «Делегирование», необходимо сформулировать подчиненному режимы взаимодействия. Например, имеет ли он право обратиться к вам, если да, то в каких случаях и каким образом: лично, по телефону или по электронной почте? Должен ли он ждать вашего ответа, или вы хотите, чтобы он сам справлялся со всеми проблемами до определенного момента? Не забывайте о возможной помехе «Синдром Bluetooth»: подчиненный может понимать

все это совершенно иначе, чем вы ожидаете. Допустим, вы вполне готовы ответить на его вопросы. Он же думает, что само наличие таковых вызовет сомнения в его компетентности, самостоятельности, способности преодолевать препятствия и закрывает ему карьеру.

Основная ошибка. Игнорирование формализации интересующего вас в конкретном случае режима обратной связи и отсутствие применения компетенции «Регламентация» для обозначения режима «по умолчанию».

Ключевое условие эффективного применения. Умение отличить подчиненного, который действительно нуждается в обратной связи, от того, кто хочет использовать контакт с руководителем для «пересадки пресловутых обезьян».

Основные ошибки. Жесткое купирование любых попыток подчиненных получить информационную/эмоциональную поддержку либо, наоборот, поощрение иждивенчества и лености мышления.

Выгоды целенаправленного развития компетенции. К сожалению, эта тема весьма слабо освещается в большинстве фундаментальных учебников, да и на семинарах прорабатывается недостаточно. Профессиональное же развитие владения компетенцией «Координация» открывает большие возможности для заблаговременного предупреждения кризисных ситуаций, а также для незаметного, но постоянного повышения профессионального уровня ваших подчиненных.

Компетенция «Контроль»

Назначение компетенции. Применяется для оценки соответствия параметров текущей работы подчиненных изначально запланированным. Контроль — процесс измерительный. Проще говоря, мы сравниваем то, что есть, с тем, что должно было бы в этом месте находиться.

Ключевое условие эффективного применения. Принято выделять три вида контроля:

- *предварительный* контроль, который проводится после делегирования задания подчиненному до начала его работы; цель данной компетенции заключается в оценке достаточности ресурсов подчиненного для выполнения рабочего задания: знаний, понимания задания, сроков, выделяемых полномочий и т.п.;

- *промежуточный* контроль, который проводится на отрезке от старта до финиша; цель компетенции заключается в оценке правильности выполнения, желательно в те моменты, когда еще не поздно вводить коррекции. Однако без профессионального использования компетенции «Планирование» определить эти самые моменты весьма затруднительно;

- *финишный* контроль, который проводится по завершению задания подчиненным; цель компетенции заключается в оценке готовности результата к дальнейшему использованию.

Основная ошибка. Перегруженные *производством результатов* руководители используют в основном только финишный контроль, да и то не всегда. Результаты такой практики достаточно понятны и знакомы. Основной же акцент следует делать как раз на таких видах контроля, как *предварительный* и *промежуточный*. Такой подход позволяет не только своевременно и малой кровью корректировать процесс, но и избавляет руководителя от больших сюрпризов на финише. Если же решите сэкономить время, то советую приготовить большую ложку для расхлебывания разнообразных неприятностей.

Ключевое условие эффективного применения. Режим контроля должен, как и в делегировании, учитывать такие факторы, как:

- сложность, новизна и значимость работы;

- знания, опыт, личностные особенности и отношение к работе подчиненного.

Основная ошибка. Либо контроль слишком слабый, что встречается чаще, либо, наоборот, слишком плотный, что порождает обиды и воспитывает безответственность подчиненных.

Ключевое условие эффективного применения. Контроль должен проводиться *открыто*, что подразумевает: и вы, и подчиненный одинаково понимаете, что, в каких параметрах и в какой момент будет контролироваться. Речь идет об управленческом контроле, который не следует путать с выявлением контрпродуктивной деятельности, направленной против интересов компании. Там действуют иные законы, но не стоит причислять к этому обычное разгильдяйство и элементарное непонимание сути рабочего задания.

Основная ошибка. Это правило не соблюдается, что превращает контроль в *наезд* или *придирку*, которые портят лояльное отношение подчиненного к системе управления (более подробно эта тема раскрыта в главе 13 «Как влиять на старательность подчиненных...»).

Ключевое условие эффективного применения. Контроль должен завершиться конкретной оценкой деятельности подчиненного в виде одобрения или/и критики. При этом оценивается не личность подчиненного по сумме баллов, а результаты его работы.

Основная ошибка. Руководитель не дает подчиненному четкой оценки его деятельности, что сбивает настройки и не мотивирует как к повторению правильных алгоритмов, так и к исправлению неправильных.

Ключевое условие эффективного применения. В случае выявления несоответствия результата тому, что ожидалось, руководитель должен вначале выяснить причины, а уж потом делать выводы и, может быть, применять к подчиненному соответствующие

Контроль должен проводиться открыто, что подразумевает: и вы, и подчиненный одинаково понимаете, что, в каких параметрах и в какой момент будет контролироваться. Речь идет об управленческом контроле, который не следует путать с выявлением контрпродуктивной деятельности, направленной против интересов компании.

меры воздействия. Если время или условия не позволяют это сделать сразу, руководитель должен вначале разобраться с самим заданием, а уж потом запланировать проведение анализа ситуации. Во многих случаях причиной промахов подчиненного являются собственные ошибки руководителя в применении управленческих компетенций.

Основная ошибка. Выявление недостатков в работе подчиненного приводит к немедленному его моральному, как минимум, наказанию, либо к формированию негативного отношения и предвзятости.

Выгоды целенаправленного развития компетенции. Правильное использование этой компетенции позволяет повысить уровень исполнительской дисциплины и ответственности подчиненных. Кроме того, именно применение контроля позволяет руководителю предотвратить возникновение множества неприятных неожиданностей, что стабилизирует обстановку в целом и обеспечивает рост эффективности работы подчиненной структуры.

Компетенция «Оперативная мотивация»

Назначение компетенции. В арсенале руководителя есть средства для использования, поддержки и сопровождения системы корпоративной мотивации. Определение «оперативная» я применил специально, чтобы не путать действия самого руководителя с теми настройками, за которые отвечают конкретные руководители, действующие от лица компании.

Давайте уделим некоторое внимание терминологии.

Вначале разберемся, что такое *мотивация*. В рамках системы корпоративного управления мотивация является тем элементом, который должен оказывать свою часть воздействия на позицию подчиненного по отношению к самой системе управления (более подробно эта тема будет раскрыта в главе 13 «Как влиять на старательность подчиненных...»). Мотивированным сотрудником можно считать того, кто готов к конструктивному диалогу с системой корпоративного управления. Иными словами, мотивированный

человек сам хочет делать свою работу именно так, как это нужно компании.

Итак, следует разделять такие понятия, как *мотивационный компонент* и *мотив*.

Мотивационный компонент — это то, что, в принципе, может оказывать влияние на поведение сотрудника.

Мотив — то, ради получения чего сотрудник готов менять, развивать или поддерживать свои поведенческие алгоритмы. Проще говоря, всякий *мотив* является *мотивационным компонентом*, но не всякий *мотивационный компонент* является *мотивом*.

Конечно, то, какой компонент (для краткости будем называть его так) станет мотивом, а какой нет, во многом зависит от правильности его изначальной конфигурации.

Так, например, если компенсационный пакет сформирован объективно неверно, то возможности самого руководителя по исправлению ситуации невелики. Тем не менее кое-что он сделать все-таки может. Например, откровенно поговорить с недовольными сотрудниками. Содержание разговора уже должно зависеть от ситуации.

Руководитель может сообщить, что его возможности исчерпаны, он предпринимал такие-то действия, но по тем или иным причинам к его мнению не прислушались, и, допустим, к обсуждению вопроса есть смысл возвращаться только во время подготовки следующего бюджета. Далее — выбор за сотрудниками. Но, возможно, недостатки компенсационного пакета связаны не с субъективными ошибками, а со стратегическими приоритетами компании. Например, компания считает необходимым направить ресурсы на захват каких-либо рыночных сегментов, при этом рассчитывая на лояльность сотрудников. В этом случае задача руководителя будет уже заключаться в ретрансляции точки зрения компании и объяснении, почему было принято именно такое решение.

В общем, ситуации могут быть самые различные, и это предполагает как изменение подходов руководителя, так и множество возможных реакций сотрудников. Что же требуется от руководителя в рамках владения этой компетенцией?

Дело в том, что если человек так и не осознал саму логику конструкции, то все мотивационные блага ему, скорее всего, покажутся недостаточными. Следует учитывать, что такой эффект проявляется вне зависимости от реального соответствия мотивационных компонентов как стоимости самого сотрудника, так и стандартам бизнес-сегмента.

Дело в том, что при отсутствии явных крайностей поведение сотрудников зависит не только и не столько от конфигурации системы мотивации. В гораздо большей степени на мотивированность влияет то, насколько хорошо сотрудники понимают саму систему и причины, по которым она настроена именно так. Вот для этого и необходима компетенция «Оперативная мотивация».

Ведь очень часто бывает, что сотрудники не могут понять, как и за что им начисляются различные виды премий, а за что эти выплаты уменьшаются. В итоге формируется привычка к некоей *средней* сумме, вследствие чего уже нет речи о каких-то с их стороны целенаправленных действиях. Причем вы можете неоднократно объяснять подчиненным систему выплат, они могут иметь возможность узнать все в бухгалтерии или на сайте компании, но если они в результате ничего все равно не поняли, мотивации так и не возникнет.

Дело в том, что если человек так и не осознал саму логику *конструкции*, то все мотивационные блага ему, скорее всего, покажутся недостаточными. Следует учитывать, что такой эффект проявляется вне зависимости от реального соответствия *мотивационных компонентов* как стоимости самого сотрудника, так и стандартам бизнес-сегмента. Так вот и возникают расхождения между действиями компании и ожиданиями сотрудников, а *мотивационные компоненты* никак не становятся *мотивами*.

Поэтому руководитель должен не забывать оказывать информационную поддержку системе корпоративной мотивации. Как пра-

вило, содержание этой работы связано с личными беседами или собраниями, в процессе которых руководитель доносит до сотрудников ту или иную информацию, а также проявляет умение выслушать сотрудников и понять их точку зрения по разным вопросам.

Ключевое условие эффективного применения. Выделение специального времени для организации конструктивного обсуждения корпоративной политики.

Основные ошибки. Обсуждение вопросов мотивации наряду с прочими вопросами на обычных планерках либо полное игнорирование этой темы до тех пор, пока напряженная ситуация просто не заставит обратить внимание на эту сторону жизни.

Ключевое условие эффективного применения. Руководитель должен в соответствии со своим положением разбираться как в основных мотивационных теориях, так и в ключевых принципах их практического применения как минимум на уровне «знать, чтобы руководить» в том случае, если этими вопросами занимаются HR-специалисты.

Основные ошибки. Руководители обладают весьма смутными представлениями по вопросам мотивации сотрудников, часто на уровне расхожих и неверных стереотипов. В результате они не могут оказать никакого реального содействия корпоративной системе.

Ключевое условие эффективного применения. Руководитель в процессе обсуждения должен занимать открытую позицию. Для организации подобающего разъяснения он сам должен хорошо понимать те причины, по которым компания конфигурирует систему корпоративной мотивации именно так, а не иначе.

Основная ошибка. Руководитель ничего не может объяснить подчиненным и ограничивается невнятными фразами и ссылкой на вышестоящие решения и/или затруднительное положение компании.

Ключевое условие эффективного применения. Правильная настройка мотивационных компонентов на уровне компании и организация информационной поддержки системы со стороны руководителей являются условиями необходимыми, но недостаточными для обеспечения эффективной эксплуатации подчиненных. Не менее важным является обеспечение и таких управленческих

воздействий, как *принуждение* и *поддержка* (более подробно эта тема будет раскрыта в главе 13 «Как влиять на старательность подчиненных...»). Обеспечиваются же эти воздействия за счет использования правильной комбинации управленческих компетенций.

Основная ошибка. Руководители возлагают слишком много надежд на то, что инвестиции в организацию достойной и хорошо настроенной системы корпоративной мотивации обеспечат им эффективную работу подчиненных без дополнительных управленческих усилий.

Выгоды целенаправленного развития компетенции. Осваивая эту компетенцию, вы обеспечиваете повышение отдачи от инвестиций в персонал. Во-первых, правильно организованное информационное обеспечение дает возможность персоналу адекватно воспринимать хорошую мотивационную систему. Во-вторых, оно может помочь скомпенсировать нехватку в сравнении с уровнем бизнес-сегмента тех или иных мотивационных компонентов. Понятно, что такое положение не может сохраняться бесконечно и при помощи компетенции «Оперативная мотивация» мы сможем только выиграть время, что подчас является важным моментом. Грамотное разъяснение тех причин, по которым компания не может обеспечить подобающий уровень мотивации, вкупе с объявлением четких сроков исправления недостатков на определенный период вполне может обеспечить отсутствие демотивации и, соответственно, эффективную работу персонала. Такой эффект связан с тем, что персонал всегда ценит открытый и доверительный разговор, во время которого руководитель откровенно объясняет ситуацию и перспективы.

Добавлю, что таким ресурсом вы можете воспользоваться один раз. Кроме того, поскольку выполнение обещанного является строго обязательным, ответственно подходите как к назначению сроков, так и к откровенному перечислению тех обстоятельств, которые могут помешать компании выполнить свои обязательства. Конечно, после такой откровенности кто-то может и положить на стол заявление об уходе, но, по крайней мере, ситуация будет определена сразу, и вы будете избавлены от потенциального «слабого звена».

Ящик 3. Управление мышлением подчиненных

Краткое описание комплекта. Компетенции, которые форматируют мышление подчиненных и тем самым оказывают влияние на их деятельность, условно говоря, изнутри.

Назначение комплекта. Нисколько не опровергая ранее процитированное утверждение относительно взаимодействия бытия и сознания, рассмотрим вопрос с другой стороны. Наверное, сознание человека, или образ его мышления, также влияет как на отдельные его поступки, так и на всю конфигурацию самого «бытия». Поэтому, ни в коей мере не претендуя на роль Творца, руководителю целесообразно освоить те компетенции, применение которых поможет оказать должное влияние на мышление подчиненных. И для этого есть действенные в условиях бизнеса методики.

Компетенция «Оперативное лидерство»

Назначение компетенции. Прежде чем взяться за расшифровку, нам в который раз необходимо определиться с терминами. Дело в том, что понятие «лидерство» имеет множество трактовок и значений. Вам наверняка уже приходилось сталкиваться с тем, что каждый специалист, употребляя это слово, имеет в виду что-то свое.

Я предлагаю понимать «лидерство» как умение оказывать влияние на подчиненного без применения своих служебных полномочий. Определение же «оперативное» используется, чтобы не смешивать нашу компетенцию с такими задачами лидерства, как, например, выдвижение глобальных целей, формирование и преобразование идеологии компании. Иначе говоря, стратегический его аспект мы затрагивать не будем.

Я предлагаю понимать «лидерство» как умение оказывать влияние на подчиненного без применения своих служебных полномочий.

Для того чтобы в рамках этой компетенции оказывать необходимое влияние на мышление подчиненного, руководителю следует:

- формулировать желаемые правила игры: возможно, что некоторые из них будет целесообразно дополнительно *закрепить* при помощи компетенции «Регламентация»;
- поощрять тех подчиненных, которые следуют предложенным правилам или стараются им следовать и учатся это делать;
- наказывать тех подчиненных, которые не выражают стремления следовать предложенным им правилам, стараются применять разнообразные уловки для неисполнения правил, а также тех, кто откровенно эти правила нарушает.

Следует учитывать, что компетенция «Оперативное лидерство» не предполагает использования материальных инструментов. Из этого следует: говоря о поощрениях и наказаниях, мы с вами подразумеваем, что будут использованы исключительно техники эмоционального воздействия.

Кстати, замечу, что профессиональный руководитель должен уметь разрешать до 90% возникающих ситуаций именно при помощи «нематериальных» воздействий.

Ключевое условие эффективного применения. Достаточно широкий эмоциональный диапазон, который позволит руководителю эффективно использовать эту компетенцию.

Основная ошибка. Руководители, не понимая значимости и назначения этой компетенции, не ставят перед собой задач по развитию своего эмоционального коэффициента, так называемого EQ, чем существенно снижают уровень своих возможностей.

Ключевое условие эффективного применения. Умение сохранять собственную психологическую устойчивость.

Основная ошибка. Неумение управлять своими эмоциями приводит к неэффективному применению компетенции и в свою очередь к возникновению ложных стереотипов относительно уместности эмоциональных воздействий на наших людей. Часто

форма и «градус» реакции руководителя зависят не от поступка подчиненного, а от собственного настроения/состояния.

Ключевое условие эффективного применения. Последовательное создание репутации «электрического тока»: любое *хорошее* действие подчиненного неизбежно приводит к соответствующему моральному поощрению, а любое *плохое* действие — к столь же неизбежному и адекватному наказанию.

Основные ошибки. Спорадические и неадекватные поступкам реакции руководителя, отсутствие поощрений при наличии наказаний либо (что встречается реже) наоборот.

Ключевое условие эффективного применения. Воздействие на подчиненного ограничивается временем общения и не влияет на форму и содержание последующих взаимоотношений. Так, например, наказав подчиненного, руководитель возвращается к доброжелательной (не путать с заискивающей) манере. При этом он не позволяет себе ни малейшего проявления неуважения. Тем самым мы даем подчиненному дополнительное понимание, что наказанию подвергался не он, а его поступок, и обеспечиваем более высокую степень вероятности, что он захочет изменить свое поведение.

Основная ошибка. Поощрение или наказание подчиненного приводят к формированию предвзятого отношения. В свою очередь это разделяет коллектив на «отличников», которым прощается если не все, то многое, и «двоечников», которым невозможно получить поощрение, но очень легко — наказание, а в лучшем случае — игнорирование со стороны руководителя. Последствия влияния таких взаимоотношений как на моральный климат, так и на эффективность работы сотрудников очевидны.

Ключевое условие эффективного применения. Соблюдение правила «хвалим публично, наказываем наедине». Правило это не является догмой и, безусловно, бывают ситуации, в которых оно соблюдаться как раз и не должно. Например, если руководителю брошен публичный вызов, то в некоторых случаях на него необходимо отвечать сразу. Оговорку же «в некоторых случаях» я использовал не случайно, дело это чрезвычайно тонкое, и бывает, что, наоборот, руководителю правильнее игнорировать вызов, вместо того чтобы идти на поводу у подчиненного.

Основная ошибка. Разнообразные нарушения этого правила, что не только снижает эффективность применения компетенции «Оперативное лидерство», но и приводит к разнообразным перекосам в представлениях подчиненных.

Выгоды целенаправленного развития компетенции. Используя эту компетенцию, вы снижаете внутреннее сопротивление управлению поступками, повышаете уровень лояльности и, как следствие, формируете большую самостоятельность и ответственность ваших подчиненных. Кроме того, вы получаете гораздо большее удовольствие от своей работы. Считать ли этот результат дополнительным по отношению к увеличению эффективности эксплуатации подчиненных либо основным, дело ваше. Но вы избавите себя от тех психологических травм, которые во множестве получает руководитель в процессе эмоциональных взаимодействий со своими подчиненными.

Компетенция «Техники коммуникации»

Назначение компетенции. Обеспечить руководителя хорошими возможностями для гибкого применения всех прочих управленческих компетенций. Попробуйте найти в перечне ту, для применения которой не было бы желательно умение правильно общаться. Разве что для компетенции «Выработка решений», да и то если вы собираетесь заниматься этим делом в одиночестве, полагая неуместным привлечение подчиненных.

Ключевое условие эффективного применения. Переход от социальных навыков к профессиональному уровню. Под «социальным уровнем» принято понимать тот сплав врожденных способностей, опыта общения и поведенческих привычек, который формируется у любого человека. Есть люди, у которых эта компетенция хорошо поставлена от природы, но, как и прочих гениев, их очень мало. Всем же остальным весьма полезно будет структурировать и армировать свой ценный опыт профессиональными техниками. Например, освоить методики активного слушания, технику работы с разными видами вопросов и раз-

личные способы формирования нужного спектра межличностного контакта.

Основная ошибка. Руководители довольствуются своими природными способностями, либо внутренне полагая этот уровень достаточным, либо считая, что все тяготы организации эффективной межличностной коммуникации должны нести подчиненные.

Выгоды целенаправленного развития компетенции. Они, с одной стороны, просты и понятны, с другой — трудно преувеличить их значимость для расширения возможностей использования всех остальных управленческих компетенций.

Компетенция «Коучинг»

Назначение компетенции. Оказание содействия подчиненным в формулировке и достижении каких-либо целей. Например, в освоении определенных навыков или решении конкретных рабочих задач. Изученные методики зачастую нуждаются в индивидуальной подгонке, тонкой настройке, благодаря которым сотрудник сможет быстро включить в свой арсенал новые инструменты и выйти на рабочий режим. Кроме того, коучинг оставляет больше шансов тому, что новые знания вообще будут использованы на практике.

Может создаться ложное представление о том, что коучинг дублирует те задачи в области обучения сотрудников, которые должны решаться силами HR-специалистов.

На самом же деле коучинг должен либо дополнять их работу, либо применяться к тем индивидуальным и локальным задачам, которые не попадают под общекорпоративную «HR-гребенку».

Ключевое условие эффективного применения. Коучинг, как и все прочие технологии, имеет свои правила и принципы, их знание является обязательным условием для использования этого тонкого, но очень травмоопасного инструмента.

Основные ошибки. Неоправданные ожидания относительно повышения уровня целеустремленности подчиненных с последующим разочарованием в их профпригодности. В иных случа-

ях руководитель, наоборот, пытается навязать подчиненному те или иные методики, не учитывая как характер и реакцию человека, так и саму возможность освоения им той или иной технологии.

Выгоды целенаправленного развития компетенции. Как спортсмену нужен тренер, так и сотруднику нужен тот, кто не только поддержит его морально или методологически, но и не позволит жалеть себя, снижая нагрузку. Благодаря коучингу вы сможете обеспечить непрерывное и планомерное развитие квалификации своих подчиненных, подводя их к пику формы, содействуя в преодолении психологических барьеров и не позволяя останавливаться на достигнутом.

Взаимодействие различных управленческих компетенций на поле регулярного менеджмента

Давайте себе представим, как именно следует применять три набора компетенций, чтобы обеспечить наиболее эффективный режим эксплуатации подчиненных.

Думаю, что вам известна такая игра, как керлинг. На всякий случай напомню, что суть игры заключается в том, что необходимо точно передвигать по ледяному полю каменную шайбу. При этом используется такой инвентарь, как клюшка для толкания шайбы и шваброчки, которыми расчищают лед для улучшения скольжения шайбы.

А теперь — небольшое упражнение на визуализацию.

При помощи компетенций из набора «Личная эффективность руководителя» подготовим «ледяное поле». Понятно, что чем лучше поле, то тем легче будет на нем играть. И наоборот, передвигать каменную шайбу по площадке, где отсутствует лед вообще или он залит неровно, будет не только трудно, но и потребует привлечения дополнительных ресурсов.

Для того чтобы лучше разобраться в основном назначении компетенций из двух других наборов, потребуется еще раз вернуться к вопросу о взаимовлиянии *бытия* и *сознания*.

Под *бытием* мы будем понимать тот набор поступков, которые совершает человек, и то качество жизни, которое и является результирующим итогом его ежедневных поступков. Под *сознанием* мы подразумеваем *картину мира* отдельного человека: набор его представлений, стереотипов, понятий и парадигм.

С одной стороны, то, как мы живем и что мы делаем, определяет то, как мы думаем. С другой стороны, то, как и насколько адекватно мы думаем, оказывает сильнейшее влияние как на набор наших ежедневных поступков, так и на качество нашей жизни.

Для того чтобы управление подчиненными было эффективным, правильно было бы влиять как на поступки, так и на образ мыслей.

Для влияния на «бытие» у нас есть компетенции из набора «Управление поступками подчиненных». Конечно, раз уж *бытие* влияет на *сознание*, то эти компетенции оказывают влияние и на мышление, но скорее косвенное, в соотношении 80:20.

Кроме того, управляя поступками, мы оказываем на биологическую систему, т.е. на подчиненного, только внешнее воздействие, которое в очень малой степени влияет на собственные настройки самой системы.

Следовательно, подчиненный будет совершать нужные нам поступки только до тех пор, пока будет продолжаться внешнее воздействие необходимой силы. Собственные же «настройки» будут притормаживать систему, снижая эффективность внешнего воздействия.

С одной стороны, то, как мы живем и что мы делаем, определяет то, как мы думаем. С другой стороны, то, как и насколько адекватно мы думаем, оказывает сильнейшее влияние как на набор наших ежедневных поступков, так и на качество нашей жизни. Для того чтобы управление подчиненными было эффективным, правильно было бы влиять как на поступки, так и на образ мыслей.

Продолжим аналогию с керлингом. Компетенции из этого набора играют роль клюшки, необходимой для придания шайбе начального импульса, чтобы она начала перемещаться в нужном игроку направлении. Для большего влияния на *сознание* мы будем использовать уже компетенции из набора «Управление мышлением подчиненных». Управляя мышлением, мы будем стараться должным образом изменить настройки самой системы. Если мы справимся с этой, отнюдь не легкой, задачей, то подчиненный сам будет стремиться делать то, что мы считаем необходимым. Причем поскольку произошли конструктивные изменения в самой системе, то нужные нам действия будут совершаться и без постоянного внешнего воздействия. Таким образом, эти компетенции оказывают влияние не только на мышление, но и на поступки, опять-таки в том же соотношении 80:20. Если мы умеем использовать эти компетенции на среднем уровне, то наши подчиненные займут по отношению к системе управления позицию «исполнительность», а если хорошо — можно рассчитывать на позицию «лояльность». Более подробно характеристики этих и других позиций описаны в главе 13 «Как влиять на старательность подчиненных...».

Вернувшись к керлингу, мы заметим, что компетенции из этого набора соответствуют тем *шваброчкам,* которыми игроки чистят лед перед шайбой. Конечно, сразу хочется задаться вопросом: а нужно ли внешнее воздействие, если система уже перенастроена? Действительно, зачем управлять поступками, если мышление уже должным образом откалибровано? К сожалению, причины те же, по которым невозможен вечный двигатель: внешнее сопротивление и потери в самой системе.

Иначе говоря, разнообразные события вкупе с собственными желаниями человека сбивают настройки и мешают самостоятельному и равномерному движению подчиненного в нужном руководителю направлении. По этой же причине в керлинге шайба не сдвинется с места сама, сколько ни разметай перед ней лед, а подчиненный может и не начать самостоятельных действий, если не воздействовать на него, так сказать, снаружи, с помощью, например, компетенции «Делегирование».

Поэтому и необходимо периодически воздействовать на подчиненного извне, сообщая ему дополнительный импульс. Чем хуже настроено мышление, тем, соответственно, необходимо более интенсивное применение компетенций из набора «Управление поступками». Думаю, вы поняли, кто в этой аллегории «игрок», а кто — «шайба»?

Кое-что о комплектации наборов и самой структуре компетенций

Различные источники совершенно по-разному представляют как названия, так и саму структуру компетенций вообще, и управленческих в частности.

Наверное, можно до хрипоты дискутировать о том, должна ли компетенция «Техники коммуникации» быть самостоятельной либо войти в компетенцию «Оперативное лидерство». А может быть, в «Представление решений», ибо насколько результативным может быть убеждение других людей, если вы не владеете этой компетенцией? Кроме того, можно представить навыки публичного выступления в виде самостоятельной компетенции, а не включать их в то самое «Представление решений». А еще можно отдельно выделить, например, такие темы, как *риторика* или *управление голосом, которые представляются* тоже важными аспектами, используемыми для убеждения людей.

Мне казалось правильным выделить отдельно те компетенции, которым либо можно обучаться по отдельности, либо они органично объединяются в программе одного семинара. Кроме того, мне хотелось разделить компетенции по принципу «что делать?» и «как делать?». Например, если вы освоите компетенцию «Презентация решений», в рамках чего выучите и станете использовать базовые правила публичного выступления, то и при *социальном* уровне владения техниками межличностных коммуникаций ваш результат будет отменным. Ну а если вы дополнительно освоите компетенцию «Техники коммуникации», то результат уже будет воистину блестящим.

Моя практика обучения показывает, что такая структура позволяет руководителям не только хорошо понять само назначение компетенций, но и последовательно повышать уровень своей управленческой квалификации.

Кроме того, мне хотелось бы отдельно коснуться такой темы, как командообразование. Мне представляется, что этот инструмент относится более к зоне стратегического управления, чем обсуждаемого нами оперативного. Для меня сама та обязательность формирования команды, которую так старательно пропагандируют, является вопросом весьма спорным. Именно поэтому я и не склонен включать эту тему в поле регулярного менеджмента, что, конечно, не мешает вам уделить ей более серьезное внимание.

Как не перепутать обязанности руководителя и компетенции руководителя

Вполне возможно, что по мере изучения этой главы у вас возникало некое дежавю.

Действительно, можно заметить, что содержание такой обязанности, как «Постановка задачи», на первый взгляд весьма напоминает компетенцию «Выработка решений», «Организация выполнения» — «Планирование», а «Распределение обязанностей» — «Делегирование». Попробуем заглянуть глубже и досконально разобраться в этом вопросе. Дело в том, что для качественного выполнения любой из своих *обязанностей* руководителю потребуется несколько *компетенций*.

Для иллюстрации этого утверждения разберем один, довольно типичный, пример.

Описание ситуации. *В страховой компании существует несколько направлений деятельности, которыми, соответственно, занимаются различные структурные подразделения, наример: страхование здоровья, страхование имущества, автострахование. Некоторые клиенты являются клиентами компании по всем этим направлениям. Если объемы страхования значительны, то таких клиентов относят к категории VIP.*

Описание проблемы. *Бывает, что VIP-клиент, у которого возник страховой случай с автомобилем, хочет ускорить процесс выплаты страховой суммы, для чего звонит сотруднику уже другого департамента, который имел счастье застраховать его здоровье. Почему? Причины самые различные. Например, автомобили клиента страховал уже его сотрудник, а своим драгоценным здоровьем клиент занимался лично, поэтому и звонит он именно тому, кого знает сам. Сотрудник, естественно, принимает просьбу VIP-клиента близко к сердцу и спешит в Департамент автострахования. Все это, конечно, немного напоминает стихотворение «Баллада о королевском бутерброде». Он просит своих коллег, чтобы к его клиенту был применен тот индивидуальный подход, который бы гарантировал как ускоренное прохождение всех экспертиз, так и более лояльное отношение к размеру начисляемой страховой суммы. Просьба эта по целому ряду причин может быть встречена весьма прохладно. Это может произойти, например, из-за большого количества работы или ввиду того, что увеличение суммы выплаты клиенту плохо отразится на показателях работы Департамента автострахования.*

Печальный итог. *Недовольный VIP-клиент идет скандалить, не перезаключает договора на страхование своего немалого имущества и обязательного страхования здоровья своих многочисленных сотрудников.*

Вопрос. Что делать?

Для выработки правильного решения будем соблюдать иерархию. Вначале надо решить, в какую из обязанностей руководителя попадает выполнение этой задачи?

Мне представляется, что наиболее близкой по смыслу обязанностью была бы «Обеспечение взаимодействия». Теперь двинемся дальше и подумаем, какие компетенции могут нам понадобиться для наилучшего решения этой задачи.

Наверное, необходимый минимум будет выглядеть так:

«*Выработка решений*» — для того чтобы решить, какими способами можно обеспечить правильное взаимодействие сотрудников различных департаментов;

«*Регламентация*» — для того чтобы формализовать понятие VIP-клиента и прописать тот порядок действий, которые, в отличие

Довольно часто те руководители, которые выглядят записными материалистами, в управлении подчиненными демонстрируют идеалистический подход. Team-building представляется им более интересной процедурой, чем кропотливая настройка регламентов…

от обычной процедуры, должны быть выполнены сотрудниками различных департаментов в данном случае;

«*Координация*» — для того чтобы провести донастройку новых регламентов и уточнить те вопросы, которые неизбежно возникнут в процессе выполнения;

«*Контроль*» — для того чтобы проверить, соблюдаются ли сотрудниками новые регламенты, и оценить, повлияло ли это на количество перезаключенных договоров или расширение областей взаимодействия с VIP-клиентами.

Фразу «необходимый минимум» я использовал потому, что в зависимости от того, насколько целесообразно будут вовлекать в процесс решения этой задачи подчиненных, могут быть полезны и другие компетенции. Например, такие, как «Представление решений», «Управление группой» и «Оперативное лидерство», да заодно и «Техники коммуникации».

Кстати, для решения этой проблемы была запланирована серия мероприятий по team-bilding. Предполагалось, что в результате сотрудники должны научиться искать взаимоприемлемые решения, вместо того чтобы заниматься конфронтацией.

Идея была бы всем хороша, если бы не одно «но». Дело в том, что *материалистический* подход предполагает, что любую настройку рабочих процессов целесообразно начинать не с *сознания*, а как раз наоборот, с *бытия*. Трудно ожидать, что сплоченные сотрудники в интуитивно-импровизационном режиме сумеют определить, кто VIP, а кто обычный клиент, после чего сформируют оптимальный набор действий по разрешению этого конфликта, да еще и умудрятся либо не нарушить, либо правильно отстроить свои обязательства перед клиентами и непосредственными руководителями.

Я бы не рекомендовал вам очень рассчитывать на такой результат. Более вероятно, что воодушевленные благими идеями сотрудники запутают все и вся, после чего либо попытаются упрятать проблему «под ковер», либо она выкатится на более высокий иерархический уровень.

А вот уже после того, как мы с помощью набора подобающих компетенций сформировали ту «кристаллическую решетку», которая обеспечивает обязательность совершения необходимых в данной ситуации *поступков*, вполне уместно заняться регулировкой мышления. Так что завершить настройку можно и при помощи team-building.

Информация к размышлению. *Довольно часто те руководители, которые, казалось бы, являются записными материалистами, в управлении подчиненными как раз демонстрируют идеалистический подход. Чисто по-человечески это предпочтение понять очень легко. Организация team-bilding представляется гораздо более интересной процедурой, чем кропотливая настройка регламентов, да еще и с непременным преодолением сопротивления подчиненных и организацией контроля с возможным наказанием нарушителей. К сожалению, профессиональное поведение часто не имеет ничего общего с тем, что подсказывает нам здравый смысл.*

Таким образом, хорошее владение *компетенциями* способствует качественному выполнению *обязанностей*. Чем большим числом компетенций профессионально руководитель владеет, тем легче ему выполнять свои обязанности в области оперативного управления подчиненными и тем шире диапазон его воздействий на их работу. Следовательно, можно говорить о выборе наиболее оптимальных способов решения рабочих задач и больших возможностях для обеспечения эффективной эксплуатации.

О необходимости комплексного подхода

На примере ситуации со страховой компанией мы могли убедиться в том, что для эффективного решения управленческих задач не-

обходимо применение целого комплекса компетенций из различных «ящиков».

Я привык себе представлять руководителя в виде многорукого бога Шивы, и надеюсь, что мне удалось вас убедить в реалистичности такого образа. Кроме того, надо учитывать, что великолепное владение какой-либо одной компетенцией, допустим, «Делегированием» или «Оперативным лидерством», будет менее полезно, чем средние результаты, но с использованием всех компетенций. Недаром в главе 9 «Почему верхи не могут...» мы рассматривали такую помеху, как «Гордиев узел».

Дело в том, что любой руководитель может заявить, что он использует все эти компетенции. Это действительно так, каждому приходится и вырабатывать решения, и руководить рабочими группами, и хвалить, и ругать своих подчиненных. Ну а коммуникацию мы вообще используем с тех пор, как научились говорить. Речь идет о тех незаметных, но очень существенных различиях между интуитивным и профессиональным применением компетенций.

Напомню, что профессиональное использование опирается на знание принципов, закономерностей и технологий. Интуитивное же предполагает, что часть этих самых принципов используется вслепую, а часть — нет или же, по незнанию, нарушается.

Конечно, значимость профессионального владения теми или иными компетенциями неодинакова для разных должностей, социального состава подчиненных и видов бизнеса. Поэтому я и не собираюсь активно убеждать вас в том, что если вы чем-то профессионально не владеете, то надо немедленно бросать все и бежать учиться. Просто учтите, что *осознанное незнание* всегда предпочтительнее *незнания неосознанного.*

Теперь вы, по крайней мере, знаете о том, чем, может быть, владеете недостаточно профессионально. Каждая компетенция может быть полезна только в решении определенного диапазона задач. Если же мы применяем ее не по назначению, то эффективность управления резко падает. Такой же негативный эффект проявляется при использовании недостаточного, в сравнении с необходимым, количества компетенций. Образно говоря, встречаются

умельцы, которые могут выстроить деревянный дом при помощи одного лишь ножа. Но если мы используем полный набор качественных плотницких инструментов, то вероятность возведения дома гораздо выше.

С чего следует начинать повышение своей управленческой квалификации

Я бы рекомендовал начать с профессионального изучения таких компетенций, как:

«Планирование»: эту компетенцию вполне можно изучить в рамках одного семинара;

«Регламентация», «Делегирование», «Координация», «Контроль», «Оперативная мотивация»: эти компетенции входят в такую сборку, как management skills, и, соответственно, также могут быть освоены в процессе одного семинара-практикума;

«Оперативное лидерство»: в зависимости от положения в иерархии обучение может проводиться в рамках от одного до трех тренингов. Освоив эти компетенции на более профессиональном уровне, вы пройдете *базовую* профессиональную подготовку.

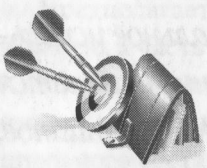
Я рекомендую именно такую последовательность обучения, учитывая опять-таки материалистический подход. Поэтому и ставлю на первое место «Планирование», а не «Лидерство», как это повсеместно принято. Недаром Питер Друкер считал, что, не научившись должным образом планировать, не следует вообще браться за что-нибудь иное. Такой подход позволит существенно повысить вашу повсед-

Напомню, что профессиональное использование опирается на знание принципов, закономерностей и технологий. Интуитивное же предполагает, что часть этих самых принципов используется вслепую, а часть — нет или же, по незнанию, нарушается.

невную эффективность и высвободить время как для того, чтобы больше заниматься перспективными вопросами, так и для того, чтобы продолжить обучение уже в зависимости от того, что вам представляется более актуальным. Вполне уместен и вопрос относительно того, можно ли делегировать использование какой-либо компетенции подчиненным.

Так, например, можно перепоручить часть планирования и контроля своему референту или помощнику. Такое решение позволяет руководителю как избавиться от части рутины, так и скомпенсировать некоторые черты своего характера и не заниматься тем, к чему душа не лежит.

Так же можно поступить с компетенциями «Управление группой» и «Регламентация». При этом вы не должны забывать: так как появления «героя» мы уже не ждем, то уйти от необходимости «поставить руку» подчиненному, научить его использовать эти компетенции правильно и контролировать его работу не удастся. Если же всего этого не делать, то на хороший результат такого эксперимента надеяться не стоит. А поэтому все эти компетенции вам придется освоить если и не на гроссмейстерском уровне, то как минимум на базовом, который мы называли «Знать, чтобы руководить».



Рекомендации по развитию управленческой квалификации

1. Если предложенная вашему вниманию структура компетенций не кажется вам оптимальной, то внесите в нее те изменения, которые обеспечат лучшие обзор и понимание.
2. Учитывая характер своей работы, составьте рейтинг предполагаемой полезности управленческих компетенций.
3. Оцените свой уровень владения каждой из компетенций по десятибалльной шкале. При оценке не опирайтесь на свои ощущения, а исходите из того, насколько вам известны правила и закономерности применения этих компетенций.

4. Вспомните, какое обучение и по каким компетенциям вы проходили. Проанализируйте, какие из изученных методик вы внедрили в практику управления подчиненными и как это повлияло на результаты их работы.
5. Составьте перечень тех методик, которые вы, несмотря на изучение, не используете в своей работе. Проведите анализ возможных причин, которые помешали вам использовать свои знания.
6. Выделите те методики, которые с учетом материала этой главы вам представляются наиболее полезными для улучшения процесса управления подчиненными.
7. Сформулируйте перечень мероприятий, которые необходимо выполнить, для того чтобы начать использовать свои знания. Например, одним из таких мероприятий может быть поиск информации по детализации знаний по той или иной методике. Именно нехватка ключевых деталей и непонимание первого шага наиболее часто мешают практическому использованию полученных в процессе обучения знаний.
8. Продумайте наиболее уместные для первого применения повод, место и время. Представьте себе наиболее вероятную реакцию подчиненных на изменение вашего стиля управления и обдумайте, какая манера поведения будет в этом случае наилучшей. Найдите способ отработать эту манеру, до того как станете применять новые методики.



Основные тезисы главы 11

- Для того чтобы эффективно выполнять свои обязанности в области оперативного управления подчиненными, руководителю необходимо профессионально использовать различные управленческие компетенции.
- Все управленческие компетенции можно условно распределить по трем «ящикам», или наборам: «Личная эффективность руко-

водителя», «Управление поступками подчиненных» и «Управление мышлением подчиненных».

- Для выполнения каждой из обязанностей может потребоваться целый набор компетенций из разных «ящиков», и применять их будет необходимо в определенной последовательности, зависящей от ситуации. Интуитивное или ритуальное, без понимания характера воздействия на поведение подчиненных, применение компетенции редко приводит к оптимальному результату.

- Отменное владение ограниченным количеством компетенций не компенсирует недостаточно профессионального применения других, необходимых по ситуации компетенций.

- При решении различных управленческих задач не следует забывать о необходимости материалистического подхода, хотя идеалистический подход и выглядит зачастую более привлекательным и интересным.

- Каждый руководитель так или иначе использует все указанные в этой главе компетенции, основной же вопрос в том, делает он это интуитивно или профессионально.

- Для начала повышения своей управленческой квалификации желательно оценить как приоритетную значимость тех или иных компетенций для своей работы, так и уровень своего профессионализма.

Глава 12

Почему низы не хотят: что влияет на отношение подчиненных к работе

Любая система:
механическая, биологическая
или социальная — стремится
к состоянию равновесия.
Закон системотехники

Как подчиненные относятся к своей работе? У подавляющего большинства руководителей этот вопрос вызывает если не возмущение, то страдальческую усмешку: мол, хотелось бы лучше. Получается, что даже если руководитель, запланировав соответствующее количество времени, с умением и тщанием начнет использовать все необходимые для управления компетенции, то все равно столкнется с целым рядом неожиданных ситуаций. Почему же весьма благородная идея работать старательно и ответственно встречает, как правило, весьма прохладное отношение? Я имею в виду не открытое отрицание: на словах обычно никто сильно не против, а вот на деле… К сожалению, декларации и реальные действия подчиненных почему-то различаются.

Об источниках, которые вызывают раздражающие руководителей симптомы в поведении подчиненных, мы поговорим в этой главе. Согласитесь, когда понимаешь причины чего-то, то и неожиданностей меньше, и управлять легче: можно действовать проактивно, применяя должную комбинацию уже разобранных управленческих компетенций.

Homo sapiens: история великих побед

Давайте совершим небольшой экскурс в такую, казалось бы, отвлеченную от менеджмента тему, как эволюция человека. Вскоре вы поймете, зачем нам это понадобилось. Последняя эволюционная «ветка» насчитывает, по Чарльзу Дарвину, приблизительно 60 тыс. лет. Общая же история вида *Homo*, по одной из теорий, продолжается около 4 млн лет. В течение всего периода она проходила в условиях жесткой нехватки всех видов ключевых ресурсов: пищи, воды, тепла, жизненного пространства и прочего. Та система производства и распределения, которой располагало человечество, ничего не гарантировала. «Праздники живота» бывали, но стабильность — увы. Только примерно в середине XIX в., по мере развития технологий, появились определенные *возможности* для производства достаточного количества ресурсов, обеспечивающих жизнедеятельность человека. Именно в этот период началось становление массового производства.

Почему же весьма благородная идея работать старательно и ответственно встречает, как правило, весьма прохладное отношение? Я имею в виду не открытое отрицание: на словах обычно никто сильно не против, а вот на деле... К сожалению, декларации и реальные действия подчиненных почему-то различаются.

Таким образом, у человечества появились возможности. Но, как мы с вами понимаем, наличие *возможностей* не означает, что людям, в чьих руках оказались производственные мощности, пришло в голову задействовать их для того, чтобы облагодетельствовать человечество. Идеи такие появились, конечно, но у совсем других персонажей.

По сравнению со всей историей человечества 200 лет появления *возможностей* — срок смехотворный. Видимо, стоит иметь в виду, что на базовые парадигмы человеческого мышления, а также на поведенческие стереотипы

этот короткий период весьма фрагментарного благополучия никакого влияния не оказал.

На протяжении почти 4 млн лет человек был вынужден участвовать в жесткой конкуренции с себе подобными за все необходимые для выживания ресурсы. Конкуренция, само собой, сопровождалась тем, что в биологии принято называть *естественным отбором*. В итоге сумели выжить две группы людей. Интересно то, что хотя обе группы умудрились выжить благодаря своим навыкам обращения с ресурсами жизнеобеспечения, но их подходы к этому ключевому для победы вопросу радикально различались.

Одна из групп, достаточно малочисленная, — это те, кто умел обращать себе на пользу ресурсы, изначально принадлежавшие другим людям. Для этого приоритетно важными могли оказаться самые разнообразные, но хорошо развитые качества, такие как: сила, наглость, ум, красота, хитрость, скорость, незаметность и др., — которые, в зависимости от ситуации, способствовали «перекачке» чужих ресурсов без мгновенной гибели экспроприатора.

Вторая же группа, гораздо более многочисленная, — это те, которые не умели привлекать чужие ресурсы. Для того чтобы выжить, они были вынуждены научиться *предельно рационально* обходиться с теми ресурсами, которыми располагали изначально или которые оставались в их распоряжении после процесса экспроприации.

Причем следует отметить, что члены первой группы обладали также и теми навыками рационального обращения с ресурсами, которые обеспечивали выживание их более многочисленным «коллегам». Умения привлекать чужой ресурс для своей пользы служили им дополнительным конкурентным преимуществом. Умели экономить свое, но могли и прибрать чужое.

Из-за количественного соотношения этих двух, по-своему успешных, групп большей части населения планеты Земля свойственна достаточно безобидная на первый взгляд привычка: стремление экономить на всякий случай любые ресурсы.

То, что эти эволюционные настройки никуда не исчезли, можно подтвердить множеством бытовых примеров из современной жизни.

Например, работает человек за компьютером, и захотелось ему пить. Допустим, что вода находится в соседнем кабинете. И он начинает оптимизировать логистическую цепочку: сейчас допечатаю, отправлю на принтер, налью себе воды, заодно перекурю. Все правильно. Так, конечно, рациональней. Однако если бы он два раза встал со стула, то маловероятно, чтобы он упал в обморок от невосполнимого перерасхода килокалорий. Но остались настройки.

Проблема в том, что все мы подсознательно руководствуемся такими же резонами и в более серьезных вопросах.

Человек постоянно занят интуитивным или, реже, сознательным поиском такой позиции, в которой он может получать необходимый приток ресурсов, достаточный для поддержания *успешного функционирования*, а тратить ресурсов, соответственно, как можно меньше. Как газ стремится заполнить весь свободный объем, так и человек постоянно находится в поиске максимально «энергетически» выгодного для себя положения.

Координаты благополучия, или Как достичь нирваны

Подыскивая себе оптимальную «точку базирования», человек использует трехмерную систему координат.

Первая, «материальная», ось обеспечивает возможность существования в современном обществе. Мы давно покончили с натуральным хозяйством, поэтому нуждаемся в деньгах, которые и обмениваем на все необходимые для поддержания интересующего нас уровня жизни ресурсы.

Вторая, «социальная», ось отвечает за взаимоотношения человека с его окружением. У каждого из нас есть взаимосвязи с некими референтными группами или отдельными лицами, своего рода «stakeholders», от отношений с которыми зависит качество нашей жизни в психологическом плане. Мы ориентируемся на их мнение и заинтересованы в том, чтобы сохранять определенный уровень отношений. Ради этого мы готовы, сознательно или интуитивно,

менять свое поведение в стратегическом или оперативном плане. Если взаимоотношения человека со значимыми для него персонами и/или социальными группами его, как минимум, не беспокоят, а то еще и доставляют удовольствие, то он будет удовлетворен своими «координатами».

Третья, «ментальная», ось отвечает за состояние нашего эго. Мы довольны жизнью, если то, чем мы занимаемся, отвечает нашим собственным представлениям о том, «что такое хорошо, а что такое плохо». При этом значение имеет не только работа, но и общее содержание других значимых для нас сторон жизни. Иначе говоря, если человек не получает удовлетворения по каким-либо, важным для него, аспектам бытия, то он будет недоволен и своей работой.

Человек постоянно занят интуитивным или, реже, сознательным поиском такой позиции, в которой он может получать необходимый приток ресурсов, достаточный для поддержания успешного функционирования, а тратить ресурсов, соответственно, как можно меньше. Как газ стремится заполнить весь свободный объем, так и человек постоянно находится в поиске максимально «энергетически» выгодного для себя положения.

Пример. Если работа забирает столько сил и/или времени, что, несмотря на свою успешность в этом «квадрате», жить вы просто не успеваете, то в перспективе у вас возникнет вопрос: «А оно мне надо?» Конечно, если сама работа не является для вас единственным смыслом жизни. В этом случае проблем какое-то время не возникнет…

На самом деле система жизненного позиционирования устроена намного сложнее, но мы рассматриваем своего рода «полевой» инструмент, который позволяет диагностировать ситуацию в процессе оперативного управления и без применения сложной мотивационной модели. В итоге человек постоянно «калибрует» свое

положение по этим трем осям, его общая удовлетворенность определяется по сумме достигнутых показателей с учетом весомости той или иной оси на данный период времени.

Вы наверняка были свидетелями ситуации, когда человек предпочитал получать высокую оплату на неприятной для него работе или работал за небольшие деньги, но в эмоционально комфортной для себя обстановке. А кто-то занимается любимым делом, начисто игнорируя остальные оси. Конечно, значимость достигнутого может изменяться как по мере развития самого человека, так и под давлением внешних обстоятельств. В этих случаях человек либо задумывается, либо просто начинает на ощупь искать свое место в жизни, меняя сферы деятельности.

Рокеры против ветра, или Насколько оправданны наши претензии к подчиненным

Какой же вывод следует из того, что нам всем свойственно стремление к минимизации усилий, необходимых для получения результата? К сожалению, неутешительный.

Можно предположить, что ваши подчиненные будут стараться найти возможность каким-то образом облегчить себе жизнь. Способов для этого множество.

Например, можно вообще не начинать работу. Ведь есть шанс, что вы вообще не вспомните о своем задании, так как будете захвачены свежими идеями.

А возможно, у вас есть привычка бомбардировать подчиненных новыми проблемами без оценки степени выполнения ранее порученных задач и вообще реальных рабочих ресурсов. В этом случае, отвечая на ваш вопрос о стадии выполнения задания, у них всегда есть возможность сослаться на свою перегруженность, противоречивость поставленных задач или поставить вас в тупик вопросом о приоритетах.

В случае же ваших претензий к качеству работы сотрудники могут сказать, что они неверно вас поняли. Или в тот момент, ког-

да вы хотите получить ожидаемый результат, они сообщат вам о том, что у них появились вопросы. Не буду перечислять все возможные управленческие ошибки руководителя, советую просто запомнить: если вы оставите им малейшую возможность не выполнить порученную работу должным образом, то 90% подчиненных с удовольствием этим воспользуются. А все из-за той самой «исторической» склонности не напрягаться без должной на то необходимости.

А как ведут себя руководители? Может быть, более высокий уровень социальной ответственности диктует иную модель поведения? Увы, нет. Есть такая поговорка: «Руководителям свойственны те же недостатки, что и подчиненным, но компании они обходятся значительно дороже». Тем руководителям, которые в свою очередь кому-то подчиняются, свойственно аналогичное отношение к заданиям уже своих шефов. При этом практически во всех компаниях наблюдается склонность руководителей к героическому «спасению Отечества», вместо того чтобы направлять свои усилия на обдумывание и реализацию профилактических мероприятий.

Можно предположить, что ваши подчиненные будут стараться найти возможность каким-то образом облегчить себе жизнь.

Если же руководитель находится на вершине пирамиды власти, он не будет вносить никаких изменений в *систему корпоративного управления* до тех пор, пока не возникнет внутренний/внешний кризис и над компанией не нависнет реальная угроза. В общем, пока гром не грянет… Возможно, что в этом месте вас, читатель, охватит праведный гнев и вы начнете перечислять причины, которые постоянно мешают вам своевременно обратить свой взор в будущее. Наверное, такие причины действительно есть. Равно как они есть у ваших подчиненных. Ведь маловероятно, чтобы кто-либо из провинившихся гордо сказал: «Вот не сделал — и все!» Уверен, что в свое оправдание они приводят несметное количество абсолютно убедительных причин. И наверняка, выслушивая по-

рой целый набор оправданий и объяснений, вы поневоле задумывались: лучше хотя бы половину усилий, потраченных на подбор этих аргументов о невозможности получения результатов, сотрудник потратил на их достижение!

Почему мечты о лучшей жизни мало влияют на отношение к работе

Казалось бы, те, кто лучше работает, наверняка имеют возможность улучшить качество своей жизни. Ведь практически в каждой структуре запланированы и материальные бонусы, и другие поощрения. Полагаю, что вы много раз были свидетелями того, как люди просто не хотят использовать предоставленные им возможности. Сопоставляя ресурсы подчиненных и параметры работы, вы резонно размышляете: если бы постарались, то смогли бы. Но не постарались, хотя «коврижки» были обещаны вполне достойные.

Такая инертность связана с тем самым «наследственным» алгоритмом мышления: любое инвестирование ресурсов таит в себе риск невозврата и, следовательно, банкротства самой системы. Поэтому без явной и неотвратимой угрозы для ситуации, которая на текущий момент обеспечивает индивидууму *успешное функционирование*, этот самый индивидуум совершенно не склонен к избыточному на данный момент расходованию своих ресурсов.

О параметрах точки равновесия

Какой же уровень функционирования следует считать *успешным* для системы? Оказывается, тот, который обеспечивает существование чуть выше точки замерзания.

То самое *состояние равновесия*, к которому стремится любая система, близко к анабиозу: система жива, но функционирует в максимально пассивном, экономном режиме. Величина ресурсов, получаемых системой, а именно *доход*, должна ненамного превосходить уровень *расхода*. Что же обеспечивает человеку достиже-

ние минимального комфортного уровня? Рассмотрим содержание *доходной* и *расходной* частей.

Минимальный *доход* человеку гарантирует постоянная часть его компенсационного пакета. Именно оклад в первую очередь анализируют те, кто рассматривает вашу структуру в качестве потенциального места работы. Мы выбираем кандидата, а он выбирает нас. Выставляя на рынок труда оклад, вы тем самым обозначаете желаемый уровень кандидата на вакансию. Конечно, репутация работодателя тоже имеет значение, и если она у вас высока, то, возможно, кто-то и согласится поступиться своими сегодняшними запросами ради перспектив или престижной строчки в резюме.

Тот оклад, который вы гарантируете своим сотрудникам, уже обеспечивает им нужный уровень проживания в соответствии с установившейся на рынке труда нормой. Если нет, то вы умудрились собрать у себя команду неудачников, для которых ваша компания — последняя надежда.

Тот оклад, который вы гарантируете своим сотрудникам, уже обеспечивает им нужный уровень проживания в соответствии с установившейся на рынке труда нормой. Если нет, то вы умудрились собрать у себя команду неудачников, для которых ваша компания — последняя надежда. Потому как иначе человек нормальный, обладающий тем набором компетенций, который позволяет ему, как минимум, на равных вести диалог с работодателем, давно бы от вас уволился.

Развитие рынка труда и постоянный дефицит хороших специалистов не позволят вам уменьшить оклад и увеличить премии, чтобы платить исключительно за результаты. Точности ради следует отметить, что существуют сферы деятельности, в которых такая практика пока преобладает, например недвижимость или брокерская деятельность. Но и в этих сегментах работодатели по мере развития конкуренции вынуждены увеличивать постоянную

…О хорошей жизни мечтают. Но хотеть жить лучше и быть готовым инвестировать в это желательное, но гипотетическое улучшение свои кровные ресурсы — две, как говорят в Одессе, большие разницы. Хотят все, но мало у кого это желание достигает уровня мотива, чтобы человек реально был готов что-либо делать сверх своего привычного и потому энергетически безопасного набора движений.

часть компенсационного пакета. Теперь поговорим о способах оптимизации *расходной* части.

Любая инновация вызывает необходимость повышенного расхода энергии. Выпуск или организация продажи нового продукта, переговоры с новым клиентом, выход в новый сегмент рынка, освоение новой технологии — все это вызывает необходимость выработки и применения новых алгоритмов. Этот процесс в свою очередь требует дополнительных энергозатрат как на физическом, так и на психологическом уровне: страх неудачи, необходимость повышенной сфокусированности на процессе работы и тому подобные отягчающие обстоятельства. В этой ситуации человек либо терпит неудачу, либо переходит на новый уровень умений. Во втором случае со временем появляется *привычка*, а энергозатраты, соответственно, снижаются. Работая без особого напряжения в уже привычном для себя режиме, он достигает так называемого *среднего* результата, что обеспечивает его удовлетворяющим набором ресурсов: материальных — в виде оклада и премии определенной величины, социальных — в виде взаимоотношений с близкими, коллегами и руководителем, ментальных — в виде собственного мироощущения от полученного результата. Когда равновесие достигнуто, человек закрепляется в достигнутой им «точке нирваны» и будет держаться за нее зубами, игнорируя самые соблазнительные предложения по улучшению своего положения.

Эволюционная психология утверждает, что наши предки были готовы идти на охоту только в тот момент, когда шансы помереть от голода в пещере становились выше, чем погибнуть за порогом этой самой пещеры. Такую модель мы унаследовали и ее же используем в современной жизни. Поэтому если у человека есть возможность выбрать, оставаться на достигнутом уровне или стремиться к лучшему, то большинство предпочтет не рисковать. И давайте не будем забывать о таких традициях, как «уравниловка», «неконкурентное общество», «классовая солидарность», «творческое отношение к правилам», и прочих особенностях национального менеджмента.

О крахе светлых мотивационных идей

Итак, идея о том, что подчиненные будут старательно работать только потому, что хотят достигнуть более высокого уровня, не выдерживает никакой критики. А как же быть с аксиомой, что все хотят жить лучше? Конечно, хотят. Точнее, все о хорошей жизни мечтают. Но хотеть жить лучше и быть готовым *инвестировать* в это желательное, но гипотетическое улучшение свои кровные ресурсы — две, как говорят в Одессе, большие разницы. Хотят все, но мало у кого это желание достигает уровня *мотива*, чтобы человек реально был готов что-либо делать сверх своего привычного и потому энергетически *безопасного* набора движений.

Возможно, в своей практике вы сталкивались с такими ситуациями. Человек увольняется под влиянием информации о более высоких заработках, которые можно получить в другой компании. Через некоторое время он возвращается и просит взять его обратно. И не потому, что информация о больших деньгах оказалась ложной. Мотив совсем иной: «Там так *пахать* надо, что никакие деньги не нужны!»

Исходя из этого, довольно бессмысленно обижаться на своих подчиненных, которые, мягко говоря, не всегда хотят интенсифицировать усилия для достижения новых целей в обмен на еще более хорошее материальное положение. Ведь более хорошее положение еще

24-1076

неизвестно, будет ли, а ресурсы надо тратить сейчас. Да и нынешняя ситуация для них вполне комфортна с точки зрения *равновесия*.

Закон территории, или Зачем подчиненному быть обязательным?

Существует направление практической психологии под названием «сталкеринг».

Идея в том, что человек должен хорошо знать и уметь правильно использовать законы той *территории*, на которой ему предстоит действовать. Складывается впечатление, что все люди вообще, и ваши подчиненные в частности, являются стойкими последователями этого учения. Странность в том, что, даже не подозревая о существовании этого учения, в реальной жизни они поразительно точно выполняют все его установки. Рискну утверждать, что любая ответственность либо обязательность по отношению к выполнению/соблюдению каких-либо правил человека напрягает. В качестве примера разрешите взять такую «простую» обязанность, как своевременный приход на работу.

В кавычки я заключил слово «простую» потому, что обязанность эта не выполняется очень часто. А в тех компаниях, где настроены разнообразные электронные средства контроля, от пересечения проходной до времени включения станка/компьютера, люди вовремя проходят все подконтрольные «точки», после чего спокойно расслабляются и «добирают свое». Если в вашей структуре все не так — мой вам респект.

Почему люди опаздывают на работу

Рискну предположить, что весьма малый процент сотрудников сознательно ставит себе задачу опоздать на работу. Почему же так часто опаздывают остальные?

Дело в том, что своевременное прибытие на работу требует определенной организации некоторых параллельных процессов.

Надо *вовремя* встать. *Вовремя* — означает, что времени должно хватить на все ежедневные привычные утренние дела. Возможно, приходится выбирать: подготовить ли одежду с вечера, лишив себя заслуженного отдыха, или пораньше встать, на что часто не хватает элементарной силы воли. В итоге человек встает не то чтобы позже, чем надо, а скорее рассчитывая на идеальное стечение обстоятельств. А если еще снегопад и автомобильные пробки… Конечно, все это тоже можно учесть. Например, посмотреть в Интернете прогноз погоды. Но это ж как нужно *хотеть не опоздать* или *не хотеть опоздать*, чтобы среднестатистический человек заложил в свой трафик все эти нюансы…

И так происходит с любыми постоянными обязанностями или разовыми обязательствами. Их соблюдение напрягает, потому что требует постоянной борьбы с собой и выбора между «хочу» и «надо».

О расширенном толковании полученного опыта

В каком случае человек будет заниматься подобным насилием над собой? Например, если ему очень нравится соблюдать правила. Такие люди есть, они испытывают дополнительное мотивирующее удовольствие от своего умения. Проблема в том, что их количество обычно не превышает 10% и очень часто в это число входит сам руководитель. Для остальных же необходимость напрягать себя отнюдь не очевидна, и благодаря тому самому наследственному стремлению к экономии ресурсов они постоянно зондируют окружающее их поле власти с целью проверки: а может быть, то или иное правило соблюдать вовсе не обязательно? А что будет, если нарушить чуть-чуть? Как бы в шутку? А если в пятницу с утра или в среду после обеда?

В итоге поле власти подвергается постоянной «разведке боем». И как только подчиненный получает сигнал, что система управления на нарушение *правила* должным образом не среагировала, то информация эта прилежно регистрируется. Ведь она становится весьма по-

Если выявленная возможность нарушения одного правила еще не приводит к полному разброду и шатанию, то по мере роста обнаруженных в поле власти прорех небрежность подчиненных растет.

лезной с точки зрения дополнительной возможности экономить свой ресурс, а это — условие победы в естественном отборе. По истечении весьма короткого периода времени у человека формируется четкое представление о необходимости соблюдения правил на этой *территории.*

Если выявленная возможность нарушения одного правила еще не приводит к полному разброду и шатанию, то по мере роста обнаруженных в *поле власти* прорех небрежность подчиненных растет. Ведь понятно, что чем больше правил на *территории* можно нарушать безо всяких негативных последствий, тем меньше хочется соблюдать даже те правила, последствия нарушения которых еще на практике не проверены. Здесь уже вступают в силу не обязательно изученные, но интуитивно очень хорошо понимаемые законы вероятности.

Но если *система управления* не может справиться с нарушением своих же правил, то это наглядно демонстрирует всем участникам не только слабость власти, но и то, что *правила* можно нарушать *в принципе.* А это уже намного опаснее самого нарушения. Действительно, если можно нарушить правила, то почему надо соблюдать договоренности, стараться, прикладывать усилия? Почему надо выполнять задание по всем параметрам и в должные сроки? А почему вообще надо это задание выполнять? А зачем давать себе труд запоминать какие-либо детали? Подчиненные начинают делить правила на *обязательные* и *необязательные.* Как вы понимаете, руководствуются они при этом не только и не столько интересами дела, а скорее своими личными мотивами и стремлением делать/не делать что-либо. Структура становится слабоуправляемой, появляется большой управленческий люфт.

Невозможно предвидеть, когда и какое соглашение или установка будут нарушены в конкретном случае, насколько и кем. Пер-

сонал начинает напоминать группу гурманов возле шведского стола: каждый сам выбирает, что, когда и насколько старательно он будет выполнять.

Совесть или система

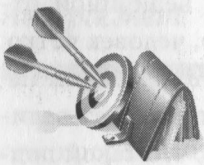
В такой ситуации единственным дисциплинирующим фактором становится персональная совесть, а этот «узел» весьма ненадежен. Кроме того, руководителю следует помнить, что для подавляющего большинства людей совесть является величиной отнюдь не абсолютной, а относительной. Например, человек четко калькулирует то, как он понимает совестливость компании по отношению к нему самому и, соответственно, определяет величину своих встречных обязательств. Согласитесь, что такой подход открывает большой простор для расхождений в ожиданиях компании и персонала. В итоге человек для каждой территории сам выбирает некую степень *напряжения* или определенный режим обязательности. Этот режим может находиться в достаточно широком диапазоне, от полного пофигизма до жесткого педантизма. Кроме того, надо учитывать, что интуитивно выбранный режим обязательности не меняется ежеминутно, а более-менее постоянен для всей *территории*. Разумеется, при неизменности реально действующих законов.

Я отнюдь не ратую за казарменную дисциплину, но, закрывая глаза на необязательность подчиненных в каких-то вопросах, мы рискуем получить *неправильное* отношение в самых неожиданных и не всегда подконтрольных областях деятельности.

Я отнюдь не ратую за казарменную дисциплину, но, закрывая глаза на необязательность подчиненных в каких-то вопросах, мы рискуем получить неправильное отношение в самых неожиданных и не всегда подконтрольных областях деятельности.

Конечно, мы можем ужесточить контроль. Но проблема в том, что для многих процессов возможен только *финишный* вид контроля. Например, переговоры с клиентами. Блистательное исправление плохого, вследствие недостаточного старания, результата — дело непочтенное и убыточное, даже если виновник наказывается самым строжайшим образом. Руководитель же должен сфокусироваться на том, чтобы любой процесс изначально выполнялся с должным к тому отношением.

Можно ли этого добиться, а если да, то как? Об этом в следующей главе.



Рекомендации по развитию управленческой квалификации

1. Вспомните ситуации, в которых подчиненные вели себя не так, как вы от них ожидали. Подумайте о том, почему возникли такие ожидания.
2. Вернитесь к главе 9 «Почему верхи не могут...» и еще раз проанализируйте свои собственные помехи.
3. Проанализируйте, допускали ли единожды провинившиеся подчиненные иные нарушения каких-либо «законов территории». Если да — вспомните, отреагировали ли вы на их проступки? Как?
4. Попробуйте выявить закономерности в случайных отклонениях от правил и подумайте, о чем может свидетельствовать их наличие.
5. Проанализируйте, какие «законы территории» в вашей структуре нарушаются наиболее часто. Насколько четко сформулированы эти законы?
6. Подумайте о том, стоит ли использовать управленческую компетенцию «Регламентация», для того чтобы формализовать те правила, которые вы полагали понятными и обязательными для всех.

7. Определите зоны, где нарушения происходят наиболее часто, и подумайте о том, какие профилактические действия вы можете предпринять.



Основные тезисы главы 12

- Большинство руководителей недовольны тем, как их подчиненные относятся к работе.
- Большинству людей изначально (на эволюционном уровне) присуще стремление оптимизировать те ресурсы, которые необходимо затратить для получения минимально удовлетворяющего их результата.
- Если подчиненный может не сделать чего-либо без риска потерять свой минимально удовлетворительный уровень, то он, скорее всего, воспользуется такой возможностью.
- Человеку свойственно бояться рисков, связанных с инвестицией ресурсов ради будущей выгоды, поэтому он не будет работать интенсивней, чем привык, только ради возможного улучшения достигнутого им минимально удовлетворительного уровня.
- Этот уровень обеспечивается результатами: постоянной частью компенсационного пакета по материальной оси, стабильными отношениями по оси социальной и самоудовлетворением по ментальной оси, а также процессом, состоящим из набора привычных и потому минимальных по энергозатратам телодвижений.
- На уровень старательности и обязательности подчиненных вашей структуры серьезное влияние оказывает то, насколько вы позволяете нарушать «законы территории».

Глава 13

Как влиять на старательность подчиненных: векторная диаграмма регулярного менеджмента

О мастерстве полководца
судят по боеспособности его войска.
Сунь-Цзы, «Искусство войны»

Мы разобрались с вопросом, кто виноват в недостаточной старательности подчиненных, а также в их стремлении облегчить себе жизнь за счет снижения уровня обязательности. Враг выявлен, классифицирован и препарирован. Теперь самое время ответить на второй из важнейших для нашего человека вопросов: «Что делать?» Но в первую очередь стоит оградить себя от одной очень распространенной управленческой ошибки.

Можно ли обеспечить эффективность при помощи хорошей системы мотивации?

Будем рассуждать по принципу «если... то...». *Если* так подробно описанное в предыдущей главе стремление к рациональному расходованию своих ресурсов существует, *то* многое становится понятным. Например, почему попытки радикально улучшить результаты работы компании преимущественно за счет создания более совершенной системы мотивации обречены на провал. Допустим, что вы разработали и внедрили *правильную* систему мотивации (отмечу, что в подавляющем большинстве компаний на-

Допустим, подчиненные вдохновились пламенной речью босса о реальном положении дел в компании и поняли, за какие заслуги они могут рассчитывать на те или иные выгоды для себя, то есть получили мотивационную установку. Внимательно ее изучив, они быстро прикидывают рентабельность процесса.

стройка этого контура оставляет желать лучшего). Как же будут развиваться события дальше?

Допустим, подчиненные вдохновились пламенной речью босса о реальном положении дел в компании и поняли, за какие заслуги они могут рассчитывать на те или иные выгоды для себя, то есть получили мотивационную установку. Внимательно ее изучив, они быстро прикидывают рентабельность процесса (еще раз вспомним про «уравниловку» и «классовую солидарность», описанные в главе 12 «Почему низы не хотят...»). Итогом такого экспресс-анализа, как правило, является полная индифферентность. Весь строй редко делает шаг вперед. Такой единый порыв можно увидеть только в патриотических фильмах. В реальной жизни нужен хотя бы один смельчак, который сделает первый шаг, не боясь, что о нем подумают. При этом не факт, что за ним потянутся другие, особенно если компания когда-нибудь в прошлом нарушала свои обязательства перед сотрудниками. Не сомневаюсь, что если такие прискорбные события и происходили, то исключительно в результате стечения неблагоприятных внешних факторов, а не по вашей вине. Но наверняка это обстоятельство значительно снизило уровень доверия к вам подчиненных. В теперешней ситуации это может сдерживать ожидаемый вами трудовой порыв мотивированных сотрудников.

Иногда вместо полной индифферентности возникает пик избирательной или всеобщей активности, после чего все опять возвращается на круги своя.

Поэтому попытка руководителя в *одностороннем порядке заинтересовать* сотрудников в ударном труде ради получения до-

полнительных выгод не всегда встречает поддержку. Попробовав поработать в режиме интенсификации, они быстро оценивают привлекательность нового баланса «затраты»/«достижения» и приходят к выводу о том, что прежнее соотношение куда более интересно. Да, благ меньше, но ведь раньше хватало. Лучше спокойно, не напрягаясь, работать и получать вполне достойную зарплату, чем вкалывать с утра до ночи так, что не захочется никаких денег. Но такие эксперименты могут иметь и более негативные последствия, чем просто возврат подчиненных к прежнему режиму функционирования.

Сотрудник попробовал на вкус комбинацию благ более высокого уровня. Цена нового компенсационного пакета показалась ему слишком высокой. Но вкус-то понравился! Человек возвращается на прежний уровень, но он его уже не удовлетворяет. Прежнее, привычное соотношение «затраты»/«достижения» перестает его устраивать по параметру «достижения».

Или вы всерьез полагаете, что подчиненный в своих рассуждениях будет руководствоваться вашими принципами справедливости? Конечно, нет! Если подчиненный недоволен своей ситуацией, то в первую очередь он склонен винить в этом внешние факторы.

Вы всерьез полагаете, что подчиненный в своих рассуждениях будет руководствоваться вашими принципами справедливости? Конечно, нет! Если подчиненный недоволен своей ситуацией, то в первую очередь он склонен винить в этом внешние факторы.

Это еще одна «эволюционно-биологическая» опция, которая предохраняет эго от снижения уровня путем отбрасывания любых сомнений в собственной успешности. Ну, а если я успешен априори, а результаты неудовлетворительные, то кто виноват? Правильно, компания.

Она недостаточно меня мотивирует, не полностью учитывает мой вклад в работу и отношение к делу, не компенсирует реаль-

ный уровень инфляции, не позволяет раскрыть мой огромный потенциал, не учитывает возросшую сложность моей работы… В общем, список возможных обвинений вы легко можете продолжить сами.

И наш подчиненный легко приходит к мысли о… неадекватности компенсационного пакета, причем в отношении его постоянной части. Да, человек теперь хочет гарантированно получать бóльшую оплату за привычный комфортный набор телодвижений.

Что, впрочем, неудивительно: к хорошему привыкаешь быстро, а отказываться, конечно, не очень хочется.

О том, стоит ли собирать команду «героев»

Бывает, и довольно часто, что руководителям приходит в голову еще одно простое решение для этой довольно сложной задачи. Выглядит это решение примерно так: обойти вышеописанные препятствия, собрав под свои знамена молодых и рьяных, которым всегда и всего мало. Это выглядит привлекательно еще и потому, что с такой светлой идеей хорошо коррелируется одно из очень распространенных и неверных объяснений причин низкой эффективности персонала. Я имею в виду распространенную среди руководителей информацию о том, что у человека есть некий предельный срок работы в компании, по окончании которого его надо увольнять, так как ему становится скучно и толку от него все равно нет. На чем такая легенда базируется?

В нашей системе управления подчиненные традиционно рассматриваются не как объекты эффективной эксплуатации, а как равноправные субъекты, которые должны работать все лучше и лучше потому, что они сами хотят лучше жить. Жизнеспособность этой концепции мы уже рассматривали в предыдущей главе.

Кроме того, идею о замене сотрудника, исходя из сроков его работы в компании, предлагает и ряд западных авторов. На мой взгляд, такое предложение является хорошей иллюстрацией того, насколько внешне привлекательным может выглядеть достаточ-

но опасный подход к решению сложной проблемы. Смотрите, что получается: принимаем за основу абсолютно правильную идею о неизбежном с течением времени снижении уровня мотивации персонала. Теперь на этом можно построить уже неверные, но удобные для руководителя выводы. Раз уровень мотивации снизился, то, вместо того чтобы заниматься перенастройкой своих управленческих инструментов, меняем сотрудника.

И больше не прикладываем никаких усилий. Я отнюдь не сторонник пожизненного найма, а, наоборот, поклонник управляемой текучки. Но менять надо не тех, у кого пропал интерес, а тех, кто не может или не хочет следовать тому перечню повышенных требований, которые руководитель регулярно ставит перед подчиненными. Причем эти требования должны относиться не только к повышению результатов работы. Не менее важны новые требования к освоению новых методов достижения повышенных целей и параллельная поддержка их освоения. В этом месте хотелось бы заметить, что повышение требований к результатам работы подчиненных очень редко сопровождается параллельными действиями руководителя по методологическому и ресурсному обеспечению этого процесса. Тут опять будет уместно вспомнить о том, что именно такой подход соответствует нашей системе управления.

Тем же, кого интересует реальная эффективность без обязательного соблюдения наших управленческих традиций, я рекомендую своевременно избавляться не от тех, кто проработал 3, 5 или 7 лет, а от тех, кто не хочет или не может осваивать новые алгоритмы. А представить эти алгоритмы подчиненным вместе с ресурсами для их освоения — прямая обязанность руководителя наряду со своевременным обновлением параметров целей работы. Но давайте все-таки рассмотрим вариант формирования команды из субъектов, которые отличаются повышенными запросами.

Правда, такой вариант маловероятен с точки зрения статистики. Конечно, на пару компаний подобных персонажей на рынке труда хватило бы, но чисто теоретически. А у тех, кому неведомым образом вдруг удалось бы собрать таких подчинен-

ных на одну площадку, могут начаться неприятности уже другого рода. Попробуйте-ка обеспечить хорошую управляемость столь ненасытной команды. Рояль оттащить на девятый этаж еще получится, а вот более сложные и продолжительные задачи решать — вряд ли. Ведь амбициозность часто идет в комплекте с такими качествами, как независимость, импульсивность, склонность к нарушению правил и прочими, весьма затрудняющими процесс управления. Но даже если и с этой проблемой каким-то чудом удастся справиться, то года через два придется начинать все сначала и опять проводить полную замену личного состава. Но, допустим, вы сумеете вовремя сменить команду. Однако, во-первых, на развитом рынке такие дивертисменты вызывают острое недовольство клиентов. Во-вторых, вы не самым лучшим образом формируете репутацию компании как работодателя. А участники рынка труда все больше склонны обращать внимание именно на этот фактор. Хороший специалист может заработать примерно одинаковые деньги в целом ряде компаний одного уровня. Почему он должен приходить именно к вам? А если еще учесть то, что вся цепочка вышеописанных мероприятий должна быть исполнена воистину филигранно, то я бы от души рекомендовал использовать иной набор методик. Маловероятное сочетание маловероятных событий принято называть чудом…

Хороший специалист может заработать примерно одинаковые деньги в целом списке компаний одного уровня. Почему он должен приходить именно к вам?

Промежуточные выводы

Мне представляется, что с учетом того, что рынок развивается и структурируется довольно быстрыми темпами, более рацио-

нально использовать управленческие технологии, которые отвечают трем признакам:

- позволяют достигнуть стабильного и постоянного роста производительности;
- обеспечивают долгосрочный эффект за счет нейтрализации «обратного скольжения»;
- мало зависят от уникальности личностных качеств подчиненных.

Неутешительный вывод: столь привлекательная для многих руководителей мечта о воодушевленно-мотивированном персонале, который радостным задором то и дело приносит компании колоссальные прибыли, более походит на утопию.

Почему же этот миф так живуч?

Во-первых, коль *управлять* персоналом мы зачастую не умеем и потому не любим (см. главу 9 «Почему верхи не могут…»), то очень хочется верить в чудо, которое позволит обойтись без этого «скучного и ненадежного» занятия.

Во-вторых, бизнес-литература периодически предлагает описания так называемых историй успеха, которые представляют собой исключения из правил.

В-третьих, гораздо интереснее искать средства для «дезодорирующего» воздействия на поведение подчиненных, чем задуматься о повышении собственной управленческой квалификации (см. главу 9 «Мифы и рифы…»).

«Корпоративные шахматы», или Анализ позиций подчиненных по отношению к системе управления

Несмотря на то что в большинстве наших структур применение управленческих технологий носит интуитивно-импровизационный характер, подчиненные рассредоточиваются по «по-

лю» вполне определенным образом и все основные позиции поддаются анализу. Давайте рассмотрим возможные варианты.

Варианты отношения сотрудников к корпоративной системе управления

Виды возможных взаимоотношений руководителя и компании



Конфронтация

Если сотрудник находится в состоянии *конфронтации* с системой управления, то это проявляется в регулярном нарушении каких-либо действующих правил. Совершенно не обязательно, чтобы эти правила были документированы. Например, подчиненный может регулярно забывать делать то, о чем вы с ним договариваетесь. Это могут быть какие-то мелочи, детали. К примеру, выполнил задание, но не сообщил об этом руководителю, хотя это оговаривалось. Или сообщил, но на два дня позже.

Вы никогда не сможете письменно регламентировать такие мелочи, но все параметры принятого поручения становятся частью разового правила, если вы не оговаривали возможность их выборочного, по усмотрению подчиненного, соблюдения.

Кстати, употребленный подчиненным термин «забыл» руководителю следует трактовать так: «Я могу не только позволить себе не уделять внимания всем деталям вашего поручения, но и не считаю нужным скрывать этот факт».

Однако тут важно уметь различать конфронтационное и ошибочное поведение. Разница небольшая, но очень существенная.

Конфронтацией принято считать неправильное исполнение той процедуры, относительно которой существует регламент, предписывающий правильное исполнение.

Ошибкой же является действие, не отвечающее *ожиданиям*, но произведенное при отсутствии регламентации правильного исполнения.

Кстати, употребленный подчиненным термин «забыл» руководителю следует трактовать так: «Я могу не только позволить себе не уделять внимания всем деталям вашего поручения, но и не считаю нужным скрывать этот факт».

Для оценки реальной ситуации я всегда рекомендую использовать несложное правило: **одно нарушение** — случайность; **два нарушения** — закономерность; **три нарушения** — тенденция.

Вмешиваться в ситуацию целесообразно после второго случая.

Так, например, типичным примером *конфронтационного поведения* являются такие хорошо знакомые нарушения дисциплины, как опоздания или нарушения сроков сдачи отчетов. Насколько такие вольности безобидны, мы уже обсуждали в главе о власти.

Иные сотрудники даже бравируют, нарушая те или иные нормы достаточно демонстративно. А бывает, что человек, во многих отношениях безупречный, часть правил нарушает постоянно.

Исходные причины конфронтационного поведения разнообразны, но их можно обобщить: подчиненный недоволен теми или иными параметрами своего положения и, сопротивляясь корпоративным нормам, поднимает свое эго. Иногда это гораздо проще сделать посредством сопротивления чему-то, чем выполняя что-то. Особенно если обладаешь определенным набором ресурсов, а любой сотрудник, вне зависимости от своего положения, обладает возможностями для торможения того или иного процесса.

Кроме того, сопротивление — хороший способ сигнализации о своем недовольстве. Похожие модели поведения свойственны детям. Но недаром говорят, что взрослые отличаются от детей в основном стоимостью своих игрушек.

О состоянии конфронтации свидетельствуют и признаки деструктивного поведения. Каждый подчиненный, безусловно, имеет право на собственное мнение. Индикатором же позиции служит форма донесения этого мнения до руководителя. Допустим, подчиненный считает, что не располагает ресурсами, достаточными для выполнения поручаемой ему работы.

Если он не занимает позицию конфронтации, то может, например, запросить недостающие ему ресурсы: полномочия, время, информацию, бюджеты и пр.

А если он не может прямо в момент диалога точно сформулировать свой запрос, то, видимо, попросит у руководителя время на обдумывание или анализ ситуации.

Если же сотрудник настроен деструктивно, то и сигнализировать о нехватке ресурсов будет весьма своеобразно, в виде таких примерно реплик: «Ну, не знаю, попробую, конечно…» или «А откуда я знаю, как это делать?!»

Правда, стоит отметить, что и руководитель в описанном выше случае конструктивного запроса должен уметь адекватно реагировать, а не наказывать всякого, кто не кидается сломя голову выполнять порученную работу. Кстати, загляните в главу о компетенциях руководителя и подумайте, какие из них будут наиболее полезны в описанной выше ситуации. И оцените, насколько хорошо вы ими владеете.

Если конфронтационное поведение сотрудника достаточно устойчиво, то это таит определенную опасность. Такая позиция не только снижает эффективность управления, но и влечет за собой цепную реакцию. Согласитесь, что постоянно действующий очаг сопротивления показывает слабость и/или низкий уровень профессионализма власти. Осознание же этого фактора неизбежно оказывает свое влияние на позиции всех сотрудников.

Саботирование

Саботированием принято называть такое действие, которое внешне напоминает желаемое, но выполняется с совершенно

иными, зачастую противоположными целями. Допустим, сотрудник не согласен с теми или иными параметрами своего рабочего задания, но не рискует или не хочет использовать *конфронтацию*.

Однако при этом он может обустроить все таким образом, чтобы доказать некорректность самого задания и неправоту отдававшего распоряжение. Сделать это довольно просто. Напомню, что многие участки работы менеджера либо не поддаются контролю вообще, либо у вас есть возможность зафиксировать только итоговый результат и тогда попытаться понять подоплеку происходящего.

Например, вы поручили подчиненному найти неких подрядчиков. При этом он не согласен с тем, что их вообще надо искать или что именно он должен этим заниматься, а возможно, что у него уже есть кандидатуры, но вы настаиваете на более широком поиске. Вполне вероятно, что он, чтобы доказать неправильность вашего поручения, может найти такие компании, сотрудничество с которыми будет изначально обречено на неудачу. Или только оттенит правильность его первоначальных предложений. Конечно, для предотвращения подобной ситуации вы можете требовать мощного обоснования каждому представленному решению, но, согласитесь, это тоже имеет некий предел целесообразности. Если приблизиться к границам этого предела, то потеряет смысл само делегирование рабочего задания.

Другой пример. Вы поручаете специалистам по продаже продвинуть на рынок новый продукт. При этом отдельные специалисты, а то и сам директор по продажам уверены в том, что продукт слишком дорогой, чрезмерно инновационный, рекламный бюджет недостаточен и т.д. Что же будет происходить дальше? Возможно, что будут проведены все необходимые переговоры. Но результат, скорее всего, будет отрицательным. Продукт, к сожалению, окажется никому не нужным. И вы так и не узнаете, как проходили переговоры. Действительно сотрудник старался продать или вежливо осведомлялся о желаниях потенциального покупателя, а в случае вероятного отсутствия готовности мгновенно заключать договор о поставке не делал никаких попыток для переубеждения.

В сравнении с конфронтацией саботирование является свидетельством менее негативного настроя сотрудника по отношению к системе управления. Проблема же в том, что эта позиция может быть более опасна своей незаметностью.

И в том, и в другом случае все как бы ни при чем и разводят руками: вот, дескать, мы старались, но… В сравнении с *конфронтацией саботирование* является свидетельством менее негативного настроя сотрудника по отношению к системе управления. Проблема же в том, что эта позиция может быть более опасна своей незаметностью. Если *конфронтация* видна практически сразу, то *саботирование* иногда распознается только на интуитивном уровне, путем умозрительного сопоставления целей с процессом исполнения, результатами работы и возможностями подчиненного. Для четкой диагностики необходима серьезная аналитика, проникновение в детали и подробности.

Кроме того, саботаж часто выявляется постфактум, когда и ресурсы уже истрачены, и время упущено, поэтому детальный анализ может оказаться не в приоритете — надо выправлять ситуацию. Несмотря на вечную нехватку времени, я рекомендую руководителям обязательно запланировать такое мероприятие, как анализ поведения подчиненных в ходе выполнения проекта. Это позволит выявить доминирующие модели их поведения и, соответственно, провести те или иные управленческие воздействия. В противном случае вам грозит одна из типичных, уже упомянутых ранее корневых ошибок: руководитель, не доверяя подчиненным, не делегирует им работу, а тащит весь воз сам.

Имитация

Если сотрудник занимает позицию *имитации*, то он совсем не против того, чтобы довести ту или иную работу до положитель-

ного результата. Единственный нюанс: искомый результат будет получен, если в процессе выполнения не придется сильно напрягаться. В отличие от позиции *саботирования* в данном случае подчиненный не стремится ничего доказать своему руководителю и не занимает активной деструктивной позиции.

Но он не готов стараться и не заинтересован использовать те ресурсы и усилия, которые необходимы и которые он вполне способен был бы приложить. Если бы, конечно, занимал иную позицию. Я приведу в пример слова, которые наверняка знакомы всем руководителям: «Мы пробовали, но…», «Пока не получается, но мы будем стараться что-то сделать…», «Звонили, но пока не дозвонились…».

Один из достаточно характерных признаков такой позиции — ответ «не знаю» на какой-нибудь из вопросов руководителя. Уточним параметры ситуации. Конечно, если вы задаете подчиненному какой-либо вопрос, абсолютно не связанный с его прямыми служебными обязанностями, допустим — о расстоянии от Земли до Марса, то, конечно, ответ «не знаю» абсолютно оправдан. Если речь идет о служебной информации, которой у подчиненного может просто не быть, то такой ответ тоже относительно корректен. Почему относительно? Потому что человек, занимающий позицию *лояльности*, вероятно, ответил бы так: «Я не знаю, но, если это необходимо, могу выяснить». А вот если вы спрашиваете мнение подчиненного по тому вопросу, который находится в его юрисдикции, то ответ «не знаю» следует понимать примерно так: «Думать мне лень! Может быть, отвяжешься?»

В общем, если сладкий плод практически сам падает в протянутую в нужном направлении руку, то никаких проблем не будет, результат появится. В аналогичной ситуации сотрудник с позицией *саботирования* этот плод может и закопать, а вам сказать, что еще не выросло. Но сильно тянуться или, паче того, трясти дерево *имитирующий* сотрудник уже не будет. Хотя к дереву подойдет. Убедившись, что «без труда рыбка из пруда» извлечена быть не может, подчиненный-*имитатор* сразу садится за составление убедительного объяснения по поводу наличия большого количества объективных причин, мешающих достижению искомого результата.

Исполнительность

Сотрудник, который занимает позицию *исполнительности*, готов *честно* выполнять свои обязанности. Пожалуйста, не спешите иронически улыбаться, прочитав слово *честно*.

Я имею в виду следующее: сотрудник направляет на достижение положительного результата все ресурсы, которые есть в его распоряжении. Не меньше, но и не больше. Подчиненный четко выполняет свои обязанности, как говорится, «от сих до сих». Все, что положено, — сделает. Все, что приказано в рамках «положено», — сделает. Не будет филонить и отлынивать, не будет искать оправданий. Но и не будет за вас думать, проявлять инициативу, смотреть «вширь и вглубь» и искать себе работу.

Если хотите, чтобы он вносил полезные для дела предложения, не забудьте вписать в его список обязанностей такую фразу: «Каждый последний четверг месяца обязан проанализировать… по параметрам… с помощью… на предмет поиска возможностей изменения… на… %, результат чего в письменном виде представлять своему непосредственному руководителю не позднее 29 числа каждого месяца».

…Если вы спрашиваете мнение подчиненного по тому вопросу, который находится в его юрисдикции, то ответ «не знаю» следует понимать примерно так: «Думать мне лень! Может быть, отвяжешься?»

Примерно так. Не напишете — не обижайтесь, никаких предложений подано не будет. В общем, сотрудник в этой позиции напоминает хорошего наемника, ландскнехта.

Есть четко поставленная задача? Нет проблем, выполняем со всем нашим прилежанием и профессионализмом. Забыли конкретную задачу поставить, а в обязанности не удосужились вписать работу, которую следует выполнять без специальной команды, а также — режим ее исполнения? Тоже нет проблем, сидим и курим, если рядом не висит табличка «Курить запрещается».

Подобная позиция не самая плохая, бывает, как вы уже убедились, и хуже, но многих руководителей раздражает безумно. А где же огонь в глазах?! А самому слабо подумать? И абсолютно бесполезны претензии типа: «Что же ты, сам не видишь, что делать нужно? Ты же у нас два года работаешь! Я что, все время говорить все должен?» В общем, «брак» с компанией у исполнителя исключительно по расчету, никакой любви.

Лояльность

В это определение, как, впрочем, и во многие другие в управленческой теории, разные авторы вкладывают широкий диапазон различных смыслов.

Я понимаю *лояльность* как готовность добровольно, без принуждения соблюдать как документированные регламенты, так и негласные принципы корпоративной культуры.

Я понимаю лояльность как готовность добровольно, без принуждения соблюдать как документированные регламенты, так и негласные принципы корпоративной культуры.

Кроме того, в отличие от *исполнительности*, *лояльность* предполагает добровольное выполнение не порученных, но полезных для дела работ, которые попадают в пределы компетенций и полномочий специалиста. И, наконец, сотрудник, который занимает *лояльную* по отношению к системе управления позицию, будет вносить руководителю предложения о тех действиях, которые могут положительно повлиять на процесс или результат, но не входят в пределы компетенций и/или полномочий сотрудника. Также возможно и донесение той информации, которая, на взгляд сотрудника, может быть руководителю полезна.

Я не имею в виду наушничество. Но, допустим, *лояльный* менеджер по продажам видит, что в туалете сильно течет тру-

ба. Несмотря на то что этот вопрос никак не входит в зону его служебной ответственности, он может сообщить об этом должностному лицу и продублировать это сообщение своему руководителю. Основание: возможное затопление принесет ущерб компании.

Исполнительный же сотрудник такую информацию, скорее всего, сообщать никому не будет. Единственный способ сделать его активным патриотом — вписать ему в обязанности дополнительную функцию: «В случае случайного обнаружения неполадок в системах водоснабжения, вентиляции, канализации, отопления и электрических цепях/устройствах сообщать об этом».

Позиция *лояльности* предполагает, что сотруднику в компании работать нравится. Он получает удовольствие не только от размера и содержания своего компенсационного пакета, но и от самого процесса работы, вида бизнеса, внутрикорпоративных отношений и прочих параметров служебного бытия. Поэтому в свою работу такой сотрудник вносит несколько больше, чем положено по штату. Он старается увидеть все игровое поле, а не только свою узкую задачу. Но при этом, что очень важно, не зарывается и не переходит границ своих полномочий. Кроме того, интересуется долгосрочными перспективами и всем, что может быть ему полезно для наилучшего выполнения стоящих перед ним задач. Для этого сам ищет дополнительную информацию, а также старается вникать в детали.

Лояльность очень редко проявляется как врожденное свойство характера. Как правило, количество таких людей в любом социуме не превышает 10%. Лояльность же для остальных людей является величиной переменной.

Лояльность очень редко проявляется как врожденное свойство характера. Как правило, количество таких людей в любом социуме не превышает 10%. *Лояльность* же для остальных людей является величиной переменной. Ее формирование требует от руководителя скрупулезного владения всем ассортиментом того

управленческого инструментария, который мы подробно разбирали в главе 11 «Компетенции руководителя…».

Конечно, если руководитель бравирует своей косностью и упорно нарушает фундаментальные законы менеджмента, то он сможет уничтожить лояльность и у тех немногих, кто изначально был настроен на конструктивно-позитивный диалог.

Вовлеченность

В этом состоянии человек больше всего напоминает кипящий чайник. Он настолько доволен полем своей деятельности, что буквально все свои ресурсы направляет на то, что считает полезным для дела. Казалось бы, такое состояние души является идеальным для работы. В нашем распоряжении есть самонаводящаяся боеголовка, которой надо указать цель (а иногда даже и это не обязательно), после чего отскочить в сторону и не мешать. И все бы хорошо, если бы не досадные мелочи.

Так, например, позиция *вовлеченности* часто сопровождается следующими симптомами.

- Невыполнение распоряжений, что вызвано либо потерей «фокуса» (сотрудник так старался сделать все и быть в «каждой бочке затычкой», что элементарно не рассчитал времени), либо он считает, что в обмен на свой кипучий энтузиазм получает негласное право сам решать, что выполнять, а что — нет.

- Подмена положенной по штату работы непрерывной генерацией «гениальных» идей, которые, мягко говоря, не лежат в пределах компетенции данного персонажа. Если же сотрудник способен регулярно выдавать идеи полезные, то лучше его переместить на ту должность, где он сможет этим заниматься в свое удовольствие, с пользой для структуры и без вреда для регулярного менеджмента. Тем более что способность к генерации идей редко совмещается с навыками их реализации. Поэтому, как бы ни казалось проще получить от человека все, лучше

следовать принципам Генри Форда и распределять виды работ. Тем более если есть возможность сделать это, сообразуясь со способностями подчиненных.

- Неспособность к последовательной и системной работе, стремление решить любую задачу лихим наскоком, а в случае неудачи — быстро атаковать следующую цель. Это представляет большую проблему, так как на уже структурированном рынке большинство задач решается скорее благодаря хорошей организации и должной последовательности действий, чем благодаря напору и энергичности.

- Неготовность к соблюдению правил вообще, и субординации в частности: опять-таки сотрудник считает, что его рвение и преданность делу являются своеобразной индульгенцией.

- Выход за рамки служебных полномочий или четко поставленных задач, при попытках коррекции или критики, не говоря уже о наказании — жестокая обида, капризы и т.д.

- Спонтанность и зависимость от внешних обстоятельств: настроения, дня недели, погоды, как следствие — отсутствие гарантии получения желаемого результата в нужные сроки.

- Завышенные ожидания относительно ответной благодарности компании: человек отдает себя всего и ждет ответного потока щедрот за сам факт *вовлеченности* и вне зависимости от достигнутых результатов.

Дополнительной проблемой является и то, что состояние *вовлеченности*, по сути, похоже на эмоциональную вспышку, поэтому не может продолжаться долго. Чаще всего *вовлеченный* сотрудник не получает от системы управления того комплекса благ, на которые он рассчитывал. Это связано еще и с тем, что его ожидания чаще всего неадекватны. Поэтому *вовлеченность* быстро меняется на *конфронтацию* или *саботаж*, если сотрудник просто не решит уволиться. *Имитация* для него была бы слишком пассивной позицией, так как, оставшись работать в компании, он неосознанно старается ото-

мстить системе управления за свои растоптанные мечты.

Можно ли извлечь из позиции *вовлеченности* реальную пользу? Бывают ситуации, когда вовлеченность сотрудников может и пригодиться. Например, когда есть задача, которая должна быть решена в предельно сжатые сроки и не имеет должного материального обеспечения. Такие задачи принято относить к категории «подвиг». А для подвига, как мы понимаем, требуются герои. Тут-то и может пригодиться руководителю умение вводить своих подчиненных в состояние вовлеченности.

Можно ли извлечь из позиции вовлеченности реальную пользу? Бывают ситуации, когда вовлеченность сотрудников может и пригодиться. Например, когда есть задача, которая должна быть решена в предельно сжатые сроки и не имеет должного материального обеспечения. Такие задачи принято относить к категории «подвиг».

Но тут существует несколько ограничений.

Во-первых, подвиг требует максимально четкой организации. Материальных ресурсов может и не быть, а вот управленческие методики активизировать необходимо. В этом случае есть шанс сфокусировать человеческий потенциал, чем обеспечить компенсирующий нехватку материальных ресурсов кумулятивный эффект.

Во-вторых, руководитель обязан быть активнее подчиненных, быть не то что все время рядом, а, образно говоря, приходить раньше и уходить позже.

В-третьих, вне зависимости от результатов, усилия сотрудников должны быть вознаграждены, и если нет возможности облечь это в материальную форму, то, как минимум, поощрены искренней благодарностью.

В-четвертых, подвиг не может быть использован в качестве доминирующей методики. Жизнь не может и не должна состоять из череды героических поступков. Даже если вас привлекает судьба Данко, то подчиненные не станут вас постоянно поддерживать.

У Михаила Жванецкого есть такой тезис: «Героизм одного покрывает преступление другого».

Если подвиг подчиненных понадобился для компенсации вашего непрофессионализма, то покайтесь публично, перед тем как обратиться с просьбой об участии в акте коллективного героизма. Все равно сотрудники об этом догадываются, поэтому есть шанс обратить оплошность на пользу дела.

У людей есть свойство привязываться не только к тем, от кого они получили благо, но и к тем, кому они сами помогли в трудную минуту. Главное — не пытаться постоянно эксплуатировать это свойство человеческой натуры.

Стоит отметить, что занимаемая подчиненным позиция *вовлеченности* обладает рядом обманчиво приятных моментов на эмоционально-визуальном уровне.

Руководителю может показаться, что наконец-то хоть один сотрудник приближается к портрету идеального подчиненного.

На уровне же материальном такая позиция подчиненного чаще мешает и по прошествии времени разочаровывает. В общем, у *вовлеченного* сотрудника, как и у реально кипящего чайника, слишком много пара уходит в свисток.

Тем не менее в управленческом сообществе повсеместно распространена горячая вера в то, что если собрать в одно место большое количество *вовлеченных* сотрудников, то все тяготы и сложности как стратегического, так и оперативного управления будут решены одномоментно. Увы, живучи еще у «нас» предания о кнопке «RESET» (возврат).

Управленческая камасутра: как выбрать оптимальную позицию для эффективной эксплуатации

Конечно, весьма опрометчиво с моей стороны было бы утверждать, что все позиции, занимаемые подчиненными, проявляются в чистом виде и не меняются в зависимости от обстоятельств. Каждая позиция может быть отградуирована в определенном диапа-

зоне, и на шкале могут быть пограничные участки, на которых поведенческие симптомы будут выглядеть смазанно и далеко не так контрастно, как это описано в предыдущем разделе. Кроме того, сотрудник, безусловно, может занимать различные позиции в зависимости от ситуации. Но если вы проанализируете поведение своих подчиненных, прикладывая к ним наши шаблоны, то без особого труда выявите ту позицию, которую тот или иной ваш подчиненный склонен использовать как доминирующую.

Для этого вам пригодится практика поиска закономерностей в наборе случайных, казалось бы, поступков подчиненных. К примеру, сотрудник иногда нарушает разнообразные правила, но, казалось бы, не переходит границ. В этом случае закономерностью является то, что установленные нормы он нарушает регулярно. То, что при нарушении каждого правила ему свойственно чувство меры, делает честь скорее его осторожности, чем вашей управленческой квалификации.

Мирясь с большим количеством незначительных нарушений, вы не замечаете главного — сотрудник занимает позицию *конфронтации*. В любой жизненной или рабочей ситуации человек автоматически выбирает необходимые поступки, используя свой набор активных парадигм. Поэтому та позиция, которую занимает подчиненный по отношению к системе управления, является своеобразной результирующей его личного набора парадигм.

Естественно, нас интересует, чтобы процесс эксплуатации вверенного нашему управлению суммарного человеческого потенциала проходил не только результативно, но и, вопреки национальным традициям, эффективно. Вопрос: какая из возможных позиций подчиненных подходит для этого наилучшим образом?

Очевидно, что эффективность процесса эксплуатации будет минимальной, если подчиненный занимает позицию *конфронтации*. По мере изменения позиций эффективность режима эксплуатации будет увеличиваться. Пик эффективности будет приходиться на позицию *лояльности*, затем произойдет резкий спад в направлении позиции *вовлеченности*. Исходя из этого, мы можем желать, чтобы все подчиненные находились в позиции *лояльности*. Такое решение на первый взгляд кажется абсолютно

логичным. Но поспешу вас разочаровать. Такая цель будет абсолютно правильной, но недостижимой. Это означает следующее: достичь этого невозможно, но целесообразно последовательно, без резких движений и неоправданных инвестиций, двигаться в нужном направлении, понимая, что каждый шаг приближает вас к идеалу.

Оптимальным же состоянием дел будет та ситуация, при которой большая часть подчиненных занимает позицию *исполнительности*. Конечно, это может показаться недостаточным.

Если кто-то проявит инициативу — прекрасно. Но позволю себе напомнить один из основополагающих принципов регулярного менеджмента: инициатива подчиненных является хорошим дополнительным ресурсом, успех же должен быть обеспечен правильным решением запланированных задач. Но если ее нет — не беда, мы на нее, собственно, и не рассчитывали. Говорить о процентном распределении позиций подчиненных большого смысла, на мой взгляд, не имеет. Когда речь идет о первичной структурной ячейке — рабочей группе, то при расчетах всегда будет получаться, как в детской задачке: два землекопа и две трети.

Скорее целесообразно говорить о позициях, уместных для самих руководителей в принципе. Тут, увы, диапазон допустимых вариантов сужается. Руководитель должен всегда занимать позицию *лояльности*.

Исполнительность руководителей допустима на самых нижних иерархических уровнях: в производстве, административно-хозяйственных подразделениях или в логистике. А как обстоят дела в реальной жизни?

К сожалению, большинство сотрудников концентрируются на позиции *имитации*. Далее примерно поровну распределяются позиции *исполнительности* и *саботирования*. Еще меньше людей оседают на *конфронтации* и *лояльности*. Самая малочисленная, но часто самая заметная группа — *вовлеченные*. Довольно типично, хотя и обидно, когда на позициях *конфронтации* и *саботирования* скапливаются наиболее опытные и сильные по своему потенциалу сотрудники. Такое положение является следствием управленческих промахов их руководителей. И опять возникает вопрос: «Что делать?»

О вреде поспешных выводов

Первое, что может прийти в голову, — провести аудит доминирующих позиций подчиненных, уволить всех, кто находится левее позиции *исполнительности,* и привлечь в компанию новых, хороших, сотрудников. Конечно, это тоже метод.

Но основная проблема даже не в том, что такой подход не самый рациональный, даже если взглянуть на это только с точки зрения отдачи от уже сделанных инвестиций в персонал.

Стоит подумать и о другом. Как вы думаете, почему подчиненные занимают позиции именно левее *исполнительности*, а не правее?

Дело в том, что позиция примерно 80% подчиненных зависит исключительно от… управленческой квалификации их руководителя. Позиции остальных 20% сотрудников настолько тесно связаны с характером и, как следствие, отношением к жизни вообще, что мало поддаются корректировке управленческими методиками.

Если же сегодняшняя позиция ваших подчиненных является результатом ваших же неусыпных трудов, то что будет, если вы одних разгоните, а других привлечете? Резонно, что через некоторое время они распределятся по позициям совершенно аналогичным образом.

Поэтому выберем более рациональный путь, но вначале договоримся о критериях оценки. Рациональным он может считаться только в том случае, если предположить, что вы готовы идти «путем воина». В этом случае, поскольку все равно предстоит развивать и повышать свою управленческую квалификацию, вам как раз и пригодятся сегодняшние подчиненные. Вам кажется, что это выглядит цинично? Возможно. Но другого выхода нет. Вас пугает то, что вы еще не все умеете? Так и не научитесь никогда, если не будете пробовать. А вдруг не получится? Ну, об этом мы уже много раз говорили.

А вдруг вы подчиненного травмируете в процессе освоения управленческих компетенций? Ну, так что ж — не повезло ему, бедняге.

Суровая правда жизни состоит в том, что руководителю не на ком больше тренироваться, кроме как на своих подчиненных. И ни-

кто ни в чем не виноват. Ни вы в том, что действовали как умели, благодаря чему они и расположились по тем самым позициям. Ни они, что пришли к вам работать. Так что начнем играть в «шахматы» и займемся «перемещением фигур».

Между ангелом и чертом, или О необходимости принуждения

Давайте немного повольнодумствуем. В XXI в. принято говорить о руководителе как о человеке избранном, который должен обладать всеми мыслимыми и немыслимыми добродетелями. Давайте затронем такую тему, как принуждение.

Мы уже убедились в том, что с учетом биологических настроек Homo sapiens вообще, и наших привычек к двойному режиму системы управления, уравниловке, а также классовой солидарности в частности, одной лишь мотивацией эффективную эксплуатацию подчиненных не обеспечить.

Рискну утверждать, что ситуация может радикально измениться, если добавить в нашу «векторную диаграмму» еще один фактор — принуждение.

Давайте не будем торопиться отвергать это предложение как несовременное или даже, более того, безнравственное. Лучше попробуем сначала проверить, действительно ли внесение в систему управления этого элемента поможет нам решить задачу эффективной эксплуатации. Если нет — тогда и дискутировать не о чем. Ну, а вот если да — то, наверное, будет целесообразно вначале поискать возможности для совмещения наших высоких идеалов с требованиями эффективности. Никколо Макиавелли задавался вопросом: что лучше для руководителя — когда его любят или когда его боятся? Его собственное мнение по этому вопросу выглядит примерно так: если не можешь внушить подчиненным и то, и другое чувство одновременно, то страх предпочтительнее.

Конечно, за 500 лет много изменилось. Однако иерархии пока еще существуют, а никакой реальной и пригодной для массового внедрения альтернативы до сих пор не придумано. Поэтому нам

никуда не деться от следующего факта: если мы предоставим подчиненным слишком большое пространство для маневра, то они будут использовать свою свободу не лучшим для компании образом.

Поэтому не будем говорить о вульгарном страхе. Лучше подумаем о целях сужения возможностей для выбора действий.

Подчиненные находятся на своих позициях по отношению к системе управления. Если они еще не уволились, то это значит, что их устраивает достигнутая «точка нирваны»: положение по трем описанным в предыдущей главе осям, а также итоговый баланс «затраты»/«доходы».

Вспомним, что в доходную часть следует включить и удовольствие от возможностей сопротивления системе управления в позиции *конфронтации,* обмана в позиции *саботирования* и экономии усилий в позиции *имитации.*

Теперь мы предлагаем подчиненным изменить привычные и ненапряжные для них алгоритмы поведения во имя обретения лучшей доли. Ничего не получится, и мы уже знаем почему.

А что будет, если одновременно с предложением возможности больше заработать мы обозначим угрозу тому оптимальному для них балансу, который был на данный момент достигнут?

То есть вместо выбора между «нормально» и «лучше» мы вообще исключим сегодняшнюю позицию «нормально» и предложим подчиненным выбирать только между «лучше» и «хуже, чем было».

Уверяю вас, что предоставление именно такого выбора существенно повышает интерес к возможностям улучшения своего положения, даже с учетом того, что это улучшение потребует значительных усилий.

Но если сделать только это, то мы всего лишь попытаемся реализовать кризисное состояние нашей модели управления. Последствия же такого шага мы уже понимаем, равно как и слабые в современных условиях возможности реально организовать необходимое давление. Поэтому добавим к угрозе потери достигнутого равновесия методологическую помощь в реализации тех действий, которые подчиненным надо произвести, чтобы получить результат, за который и обещана награда.

Дело в том, что если не обеспечить вектор *поддержки,* то наша система будет напоминать своеобразную школу выживания: есть принуждение, есть заинтересованность, но самостоятельно прорваться к результату смогут немногие, остальных же придется удалять. Несмотря на кажущуюся на первый взгляд привлекательность, такая практика таит в себе много опасностей.

Укажу на самые очевидные: необходимость организации очереди волонтеров на входе и формирование плохой репутации на рынке труда (компания с режимом школы выживания малопривлекательна для большинства специалистов).

Очередь может быть обеспечена либо высочайшей привлекательностью компании (это доступно избранным), либо большим количеством безработных специалистов вследствие кризисной экономической ситуации.

Плохой репутацией можно было бы и пренебречь. Допустим, вы опять решили привлечь самых достойных.

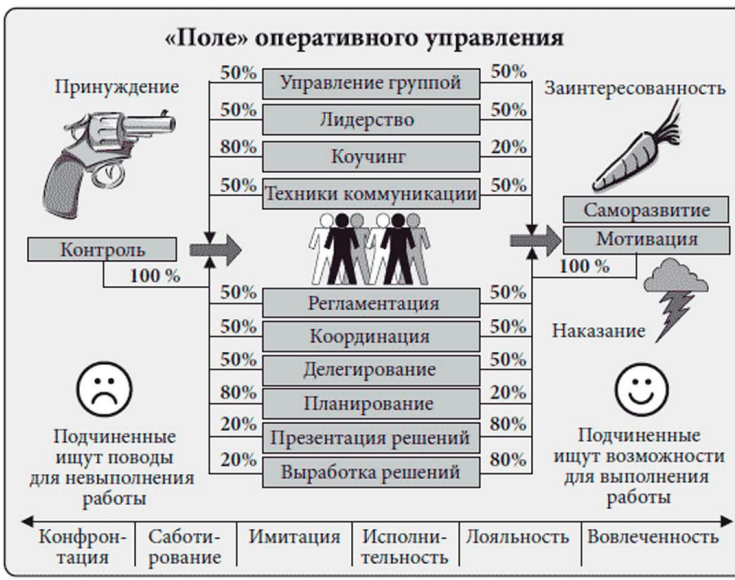
Но, во-первых, ими еще надо суметь управлять, а во-вторых, высокая текучка весьма нежелательна как для внутренних, так и внешних процессов компании.

Для полноценной реализации такой модели вам придется построить какую-то отдельную площадку, на которой и проводить отбор и откуда уже кооптировать «прорвавшихся» в реальную деятельность компании. Такая же практика доступна только крупным концернам, все же остальные, решившиеся из-за нехватки инвестиционных ресурсов, реализуют эту модель фрагментарно, в результате чего и получают больше вреда, чем пользы.

Таким образом, для построения правильной «векторной диаграммы» мы используем три формирующих компонента: заинтересованность, принуждение и поддержку.

Это и позволит руководителю довести управление до уровня отдельного человека. Вместо того чтобы заканчивать управление на том, что поставить подчиненному задачу и оценить достигнутый, а чаще недостигнутый, результат, как это принято в нашей модели, вы должны управлять самим процессом выполнения работ. Именно в этом и заключается суть регулярного менеджмента.

О роли компетенций в формировании «векторной диаграммы»



А теперь самое время обсудить те инструменты, которые будет полезно использовать руководителю, для того чтобы сузить подчиненному диапазон возможных решений вопроса о том, стоит ли ему напрягаться. Давайте представим, что нам даст правильно скомбинированное применение хотя бы только таких (а в главе «Компетенции руководителя…» вы убедились, что их гораздо больше) инструментов, как *планирование*, *делегирование*, *координация* и *контроль*. Поскольку я уже давал подробную расшифровку как назначения и содержания этих компетенций, так и тех выгод, которые получает руководитель при их целенаправленном развитии, то сразу перейду к выводам.

С одной стороны, у подчиненного теперь есть четкое представление о доступных ему ресурсах и приоритетах различных зада-

Дело в том, что если не обеспечить вектор поддержки, то наша система будет напоминать своеобразную школу выживания: есть принуждение, есть заинтересованность, но самостоятельно прорваться к результату смогут немногие, остальных же придется удалять. Несмотря на кажущуюся на первый взгляд привлекательность, такая практика таит в себе много опасностей.

ний, а также о сроках выполнения задания в целом, продолжительности каждого из этапов и понимание его реалистичности. С другой стороны, он понимает, что если решит проигнорировать выполнение какого-либо из согласованных с руководителем заданий, то столкнется с проблемами отнюдь не теоретически в далекой перспективе, а в ближайшее время.

Чего же ему в этой ситуации захочется больше? Выполнить понятное, пусть и требующее некоторых дополнительных усилий задание, за которое еще и получить обещанное хорошее вознаграждение? Или рисковать попасть в неприятную для себя ситуацию и получить наказание за недостаточную исполнительность?

Кстати, с применением положенных управленческих компетенций организованный руководителем комплекс *поддержки* выполнения задания служит для подчиненных как формой мягкого принуждения, так и одним из мощнейших мотивирующих факторов. Тем не менее в процессе проведения семинара такое предложение зачастую встречает возражение: «Мы их с ложечки должны все время кормить? Где же на это время взять? Вы знаете, сколько у нас работы?»

Фразу «На это нет времени» следует понимать как «Вопрос не имеет должного приоритета».А управление подчиненными, безусловно, приоритетная задача руководителя. Ну, а работы много именно потому, что руководитель не управляет подчиненными, а выполняет работу в качестве специалиста. Ну, а пока он пашет, его

подчиненные работают в облегченном режиме. Если ситуация позволяет, то почему бы и нет?

Ведь управление и заключается в том, что руководитель, правильно применяя необходимую комбинацию своих управленческих компетенций, формирует ту «векторную диаграмму», которая и должна помочь сотруднику сделать правильный выбор.

…С применением положенных управленческих компетенций организованный руководителем комплекс поддержки выполнения задания служит для подчиненных как формой мягкого принуждения, так и одним из мощнейших мотивирующих факторов.

И еще один момент: сотрудник должен достигнуть интересующих руководителя показателей не только и не столько потому, что хочет заработать деньги. А в первую очередь потому, что ему поставлены соответствующие задачи и он лишен возможности их не выполнить, так как рискует потерять свой уже заработанный в структуре *уровень благ*. Практика внедрения регулярного менеджмента показывает, что те самые 80% подчиненных, поведение которых, как мы знаем, зависит от качества управления, в случае правильной конструкции «векторной диаграммы» выбирают интенсивную работу и награду. 10%, которые находятся на позиции *лояльности* по складу характера, будут хорошо работать и безо всякого принуждения. Ну а с 10% ярых противников системы управления придется разбираться. Но об этом позже.

Кто-то может посчитать это элементарной комбинацией «кнут—пряник». Но я бы рекомендовал рассматривать «кнут» — наказание, скорее как альтернативу «прянику» — заинтересованности. И то, и другое подчиненный может получить уже в процессе выполнения работ и еще более значимо по результату.

А *принуждение* выступает в роли превентивного фактора, задача которого — не допустить нежелательной ситуации и удержать подчиненного от совершения тех поступков, за которые его следовало бы наказать. И желательно сформировать «диаграмму» так, чтобы

…Сотрудник должен достигнуть интересующих руководителя показателей не только и не столько потому, что хочет заработать деньги. А в первую очередь потому, что ему поставлены соответствующие задачи и он лишен возможности их не выполнить, так как рискует потерять свой уже заработанный в структуре уровень благ.

наказаний за недостигнутый результат вообще не было, так как все необходимые воздействия были сделаны руководителем в процессе выполнения работы.

Необходимость наказаний по итогам работы свидетельствует о недостаточном использовании тех управленческих компетенций, которые должны были бы обеспечить правильное отношение подчиненных к работе изначально.

Такие ситуации возникают, если руководитель, например, использует одну лишь компетенцию — *делегирование*, а контроль проводит только на *финише*.

Есть и еще одно наблюдение: если мы будем использовать компетенции только из ящика «Управление поступками подчиненных», то сможем обеспечить позицию *исполнительность*. Для достижения же позиции *лояльность* нам не обойтись без компетенций из ящика № 3 «Управление мышлением подчиненных». Поэтому и должен руководитель уметь держать наготове весь набор компетенций.

Управленческая акупунктура, или О точках оптимального воздействия на поведение подчиненных

В одной из китайских стратагем приводится такая формула: «Удерживай вредом, а двигай выгодой». Смысл в том, что заинтересованность в выгоде может побудить человека к каким-либо действиям. Но может не побудить, а вызвать действия неправильные. Мало ли

какие идеи у подчиненного появятся относительно того, как именно надлежит достигать искомых результатов? Поэтому необходима демонстрация тех негативных последствий, которые грозят подчиненному в случае невыполнения или неправильного выполнения задания. Формулировка стратагемы на первый взгляд производит впечатление абсолютно бесспорной. Но, несмотря на это, в управленческой практике эта формула нарушается очень часто.

Приведу очень характерный пример.

Во время разговора с руководством компании, которая имеет сеть крупных региональных филиалов, всплыл в том числе вопрос о пренебрежении сроками сдачи отчетов. Безусловно, не требуется описывать последствия несвоевременного получения информации, которая необходима для выработки как стратегических, так и оперативных решений. Кроме того, попутно руководство выразило недовольство, что даже те, кто отчеты сдает, присылают их буквально в последний день, что вызывает перегрузку тех специалистов, которым вменено в обязанность эти отчеты обрабатывать. И это происходит несмотря на то, что за своевременную сдачу отчетов предусмотрено премирование.

…Заинтересованность в выгоде может побудить человека к каким-либо действиям. Но может не побудить, а вызвать действия неправильные. Мало ли какие идеи у подчиненного появятся относительно того, как именно надлежит достигать искомых результатов?

Давайте вместе проанализируем ситуацию.

Мы можем заметить, что изначально нарушена наша волшебная формула. В компании дополнительно награждают за то, что должно являться нормой, а это неправильно. Соблюдение норм и правил оплачивается за счет постоянной части компенсационного пакета, если речь идет о материальной оси нашей трехмерной системы координат из главы 12 «Почему низы не хотят…». А за несоблюдение норм и правил следует наказывать.

Цель же использования принуждения — не допустить потенциально наказуемых действий. Необходимо превентивное применение тех управленческих компетенций, которые не позволят подчиненным нарушить объявленное нормой. В данном случае речь идет о такой компетенции, как контроль, и таком его виде, как промежуточный, назначение которого — убедиться в том, что работа выполняется с соблюдением нужных параметров, в том числе — сроков.

Как это может выглядеть на практике? Опытный подчиненный, услышав от руководителя формальный вопрос: «Будет ли вовремя готов отчет?», клятвенно пообещает все сделать к нужному сроку. А потом сошлется на обстоятельства непреодолимой силы и поведает о своей героической борьбе за интересы родной компании с этими силами.

Поэтому промежуточный контроль должен быть обеспечен иными подходами. Работа подчиненного разбивается на этапы, а по окончании каждого должен быть предоставлен предварительный отчет с той оговоренной заранее информацией, которую невозможно сформировать при неисполнении этапа надлежащим образом. В конце работы составляется отчет итоговый.

Конечно, мы можем, например, придумать ситуацию, в которой подчиненный правильно выполняет все промежуточные этапы, а последний срывает. В принципе такое событие произойти может, но вероятность его близка к нулю. Напомню о режиме обязательности, который всегда выбирается человеком для той или иной территории. Предполагать же диверсионные действия — явно умножать сущности без должной на то необходимости. Поэтому не стоит всерьез рассматривать и версию о том, что подчиненный потратит энергию на целенаправленную дезинформацию в виде искусно подготовленных неверных отчетов о выполнении промежуточных этапов. А если и произойдет действительно форс-мажорное событие, то коллеги всегда смогут «подхватить упавшее знамя» и довести до конца уже почти сделанную работу.

Если же вернуться к тому вознаграждению, которое полагалось в компании за своевременную сдачу отчетов, то оно составляло около 5% от общей суммы премии.

Итак, вот как выглядит сформированная руководством компании «векторная диаграмма».

- Отсутствие сопровождающего принуждения. Незначительное дополнительное вознаграждение за соблюдение нормы.
- Незначительное материальное наказание, а скорее недонаграждение за нарушение нормы.

Стоит ли удивляться, что сроки отчетности не были соблюдены? Проще не получить маленькую сумму, чем стараться правильно спланировать свою работу. Но ведь для компании важен не столько факт лишения сотрудника премии, сколько вовремя полученный отчет. В этой ситуации материальное наказание никак не решает управленческой задачи, более того — выглядит бессильной местью и показывает слабость власти.

Практика же такое предположение подтверждает: раз воздействие не влияет на поведение, значит, оно не является достаточным. Так какой же смысл повторять его из квартала в квартал? Что же касается возмущения руководителя по поводу сдачи отчетов в последний день, то оно выглядит вообще неуместным. Как можно быть недовольным тем, что сотрудник соблюдает четко сформулированное правило?

Во-первых, это лишено всякой логики. Во-вторых, тот региональный руководитель, который старается вести себя в соответствии с нормой, видит недовольство своим поведением. Ему это неприятно, так как он подвергается моральному давлению наравне с теми, кто регулярно нарушает правила. Не думаю, что небольшая материальная доплата компенсирует тот психологический дискомфорт, который он при этом испытывает. Отчеты требуется получать раньше, для того чтобы успеть их обработать? В этом случае надо изменить сроки. Подобное решение противоречит уже реальным возможностям региональных отделений? Необходимо каким-либо способом увеличивать пропускную способность того структурного блока, который занимается обработкой отчетов.

Я отнюдь не утверждаю, что те правила, которые не противоречат логике, будут соблюдать. Но такая калибровка вызывает меньше сопротивления, а также делает требования руководства более обоснованными и справедливыми. Итог — повышение управляемости системы. В противном случае мы с упорством, достойным лучшего применения, героически боремся с теми трудностями, которые сами же и породили.

Будет ли обеспечено правильное поведение региональных руководителей, если мы изменим «векторную диаграмму» следующим образом:

- уберем премиальную доплату за своевременную сдачу отчетов;
- обеспечим сопровождающее принуждение посредством организации промежуточного контроля.

Однако этого будет недостаточно. Для того чтобы найти правильное решение, давайте сформулируем условия задачи.

Дано:

- Трехмерная система координат с материальной, социальной и ментальной осями. Достигнутый сотрудником баланс «усилия»/«вознаграждение» определяется в комплексе, по трем осям, и представляет собой своеобразный мотивационный «королевский бутерброд».
- Что такое хорошо, а что такое плохо — определяет система управления. Возможно, что сотрудники и участвуют в этом, но последнее слово остается за системой управления.
- В случае несогласия с решением системы относительно тех или иных норм сотрудник имеет право на *предварительную* дискуссию, но не имеет права на неисполнение в том случае, если ему не удалось убедить систему и решение осталось неизменным.
- Сдача отчетов в указанные сроки является частью нормы, поэтому не должна вознаграждаться дополнительно ни по одной из осей.

- Несвоевременная сдача отчетов является нарушением нормы и, следовательно, поступком неправильным.
- Удерживать от неправильных поступков следует неизбежностью негативных для него последствий.

Следовательно, чтобы удержать сотрудника от неправильного поведения, мы должны объяснить ему, что в этом случае он потеряет часть того, что имеет, и опустится ниже того суммарного уровня, который считает для себя минимально приемлемым.

Рассмотрим, каким образом может быть обеспечено уменьшение (превентивно обозначенное либо реальное) мотивационного «королевского бутерброда», которое должно произойти в случае неправильного поведения сотрудника.

О способах превентивного принуждения

Конечно, свой вклад в решение внесет внедрение сопровождающего принуждения в виде системы промежуточного контроля. Такая дополнительная норма уменьшит зону комфорта регионального руководителя за счет того, что месяц будет разбит на отдельные участки. Практика показывает, что многие нарушения сроков происходят потому, что подчиненные просто не успевают собрать необходимые данные. У них отсутствует должная организация повседневной работы, и они слишком поздно начинают этим заниматься.

Наше решение, с одной стороны, окажет определенное давление, с другой — поможет региональному руководителю в организации и упорядочивании его повседневной работы. Кроме того, мы исправим нелогичность сегодняшней «векторной диаграммы». Вместо необоснованных наездов на тех, кто сдает отчеты в последний день, мы либо установим устраивающие нас и возможные для них сроки, либо обеспечим возможности для своевременной обработки отчетов. Но что помешает нашему сотруднику нарушать сроки выполнения промежуточных этапов работы ровно так же, как он ранее нарушал итоговый срок? Привычка к

Дело в том, что материальное наказание должно служить последним предупреждением перед «высшей мерой» — увольнением. Поэтому и применяться этот вид наказаний должен только в случаях «особо тяжких» и, соответственно, «на всю катушку».

безнаказанному нарушению уже есть, так что не все ли равно, что и сколько раз?

Для профилактики такого вполне вероятного развития событий в «векторную диаграмму» необходимо добавить угрозу наказания за нарушение нормы.

Материальное наказание в такой ситуации не поможет. Отобрать часть гарантированной оплаты на законных основаниях затруднительно. Это, конечно, можно организовать, если определить, что часть гарантированной оплаты сотрудник получает за соблюдение приведенного перечня правил компании. Но теперь наступает черед еще одного соображения.

Дело в том, что материальное наказание должно служить последним предупреждением перед «высшей мерой» — увольнением. Поэтому и применяться этот вид наказаний должен только в случаях «особо тяжких» и, соответственно, «на всю катушку». К поводам же применения финансовых наказаний в «операционной системе» регулярного менеджмента принято относить только те, что связаны с нарушениями в области юридического или финансового контуров системы корпоративного управления. А уж повторение финансового наказания является примером вопиющей дискредитации системы ценностей. Следует отметить и тот факт, что материальное наказание является слишком грубым инструментом: мало снимать — бесполезно, много — обидно для подчиненного, а обида редко приводит к желанию исправиться.

Наверное, не стоит уложения уголовного права применять для урегулирования административных правонарушений. Тем более что необходимый уровень ответственности сразу устано-

вить не получится, а разогнать всю управленческую команду в число ближайших задач не входит. Остается создавать неприятности моральные.

Отношения с руководителем формируют социальную часть «королевского бутерброда». Каждый подчиненный должен понимать, что если он испортит отношения со своим руководителем, то резко снизит свой уровень. И каждый руководитель должен уметь в случае необходимости испортить настроение своему подчиненному в точном соответствии с мерой его вины.

В этом месте на семинарах, как правило, начинает звучать хор протестующих голосов: мол, вы наших людей не знаете, им все «по барабану», ну и тому подобные высказывания. Приходится опять напоминать о «королевском бутерброде» и о том, что он состоит из трех частей. При использовании уже описанного здесь принципа «если… то…», этот метод может сработать. Не стоит повторять, что для людей мыслящих психологический комфорт не менее, а то и более важен, чем материальный. Напомню, что речь мы ведем о персонале соответствующего уровня, а не о маргинальных элементах. А если вы работаете только с такими, то зачем вам регулярный менеджмент? А профессионал свои деньги может заработать во многих компаниях.

Именно от ваших действий, а отнюдь не от желания подчиненного должно зависеть то, какую часть социальной оси «королевского бутерброда» составляет ваше хорошее отношение. Поэтому метод, саму возможность применения которого мы понимаем, сработает в том случае, если вы действительно умеете как морально наказывать, так и морально поощрять. Ведь поощрен или наказан только тот, кто ощущает себя таковым (к вопросу о ментальной оси), а не тот, с кем вы это проделали.

Разве не было в вашей практике ситуаций, когда наказание вас не расстраивало, а похвала — не радовала? И это вовсе не означает, что вы бесчувственное существо. Просто тот, кто брался вас поощрять или наказывать, умел делать это профессионально.

Очень часто мы обижаем человека, вместо того чтобы наказать его. Давайте разберемся, в чем разница.

О поощрениях и наказаниях

Правильно организованное моральное *наказание* приводит к следующим результатам.

1. Подчиненный понимает, что́ именно он сделал неправильно.
2. Подчиненный знает, как поступать правильно, и не видит к этому никаких логических или ресурсных препятствий, кроме возможного собственного неудобства от изменения уже привычных поведенческих алгоритмов.
3. Подчиненному психологически неприятно то, что с ним проделал руководитель.
4. Подчиненный злится не на руководителя, а на себя самого, так как понимает, что вел себя действительно неправильно.
5. Подчиненный не хочет повторения процедуры наказания и ради этого готов подвергнуть себя временным неудобствам, связанным с перенастройкой алгоритмов.
6. Подчиненный понимает, что его движение в правильную сторону будет должным образом поддержано и оценено как руководителем, так и всей системой управления, без учета ранее имевшего место негатива.
7. Подчиненный понимает, что, в случае невозможности предоставления поддержки, он не будет подвергнут наказанию за то, что не совершил «подвига» и не добился необходимых результатов вопреки отсутствию необходимых для этого ресурсов.

Результат 4 следует считать желательным, но не обязательным. Как видите, для обеспечения таких результатов необходим определенный уровень владения компетенцией «Оперативное лидерство». Обидеть же человека вообще, а подчиненного в частности, намного легче.

Проблема в том, что обиженный системой управления в лице руководителя человек редко стремится изменить алгоритмы свое-

го поведения, но часто начинает вести против обидчика «военные действия», при этом весьма талантливо используя все доступные ему ресурсы, например географическую удаленность или собственные и недоступные руководителю экспертные знания, информацию и т.п. Непонимание руководителем разницы между наказанием и обидой как раз и способствует тому, что подчиненные с высоким потенциалом часто занимают позицию *конфронтации* или *саботирования*.

…Обиженный системой управления в лице руководителя человек редко стремится изменить алгоритмы своего поведения, но часто начинает вести против обидчика «военные действия»…

Результаты правильно организованного морального поощрения проявляются в следующем.

1. Подчиненный понимает, что́ именно он сделал правильно.
2. Подчиненному психологически приятно то, что вы с ним проделали.
3. Подчиненный хочет повторения процедуры поощрения и ради этого готов преодолевать те препятствия, которые может преодолеть ценой интенсификации своих усилий.
4. Подчиненный понимает, что если для преодоления тех или иных препятствий ему будет недостаточно собственных ресурсов, то он получит поддержку от руководителя и/или от системы управления. В случае невозможности предоставления поддержки он не будет подвергнут наказанию за то, что не совершил «подвига» и не добился необходимых результатов вопреки отсутствию необходимых для этого ресурсов.
5. Подчиненный понимает, что повторение хороших показателей и/или их улучшение обязательно будет отмечено системой корпоративного управления.

6. Подчиненный понимает, что если он будет прикладывать недостаточно усилий, то это непременно будет замечено его руководителем и вызовет соответствующую реакцию. На первый раз — корректирующую, а в случае необоснованного продолжения негативной тенденции непременно последует наказание без учета его прошлых заслуг.

Как вы понимаете, поощрять также надо уметь. Кстати, в поощрение зачастую можно вставить элемент *дистанционно отсроченного принуждения*. Например, вы хвалите подчиненного, детализируя те аспекты его работы, которые вы считаете наиболее выдающимися. С одной стороны, для него это будет намного весомее и приятнее, чем слушать так называемые «дежурные» слова. С другой стороны, такая форма похвалы четко показывает подчиненному, что руководитель внимателен и склонен вникать в детали.

Однако рано или поздно у любого человека может возникнуть мысль: «А стоит ли в данном случае напрягаться?» Такой внутренний вопрос может быть вызван усталостью, плохим настроением, погодой и тысячей других причин. Вот тут-то подчиненный, взвешивая возможные последствия своего выбора относительно «а стоит ли?», обязательно вспомнит «ласковые и внимательные глаза» руководителя. А вспомнив, сообразит, что «халява не проскочит». И, вздохнув, соберется с силами и начнет должным образом напрягаться.

К сожалению, большая часть руководителей толком не умеют ни поощрять, ни наказывать *психологически, морально*. Потому-то так распространены попытки использовать разветвленную систему материальных воздействий как для наказаний, так и для наград.

Таким образом, правильно отрегулированная материальная ось является фактором необходимым, но совершенно недостаточным. Этот путь, который кажется на первый взгляд таким естественным, простым и привлекательным, ведет руководителя в тупик.

При обсуждении этой темы слушатели семинаров неоднократно приводили примеры того, как руководители среднего и высшего звена авансом перечисляли компании штрафные суммы со своих карточек. После чего, купив себе «индульгенцию», вели себя в от-

ношении тех или иных правил так, как считали нужным. Меня это совершенно не удивляет, так как именно такое ответное поведение подчиненных полностью соответствует основным принципам, которые лежат в основе регулярного менеджмента. Как говорится, «за что боролись, на то и напоролись».

О целесообразности системных подходов

Конечно, с первого раза описанных выше результатов не добиться. Но ведь мы договорились о том, что не будем стремиться к мгновенным решениям. Более того, для обеспечения таких результатов необходимы не только прямые действия руководителя, но и постепенное формирование определенных *правил игры*.

К сожалению, большая часть руководителей толком не умеют ни поощрять, ни наказывать психологически, морально. Потому-то так распространены попытки использовать разветвленную систему материальных воздействий как для наказаний, так и для наград.

В хорошо настроенной системе управления желаемую позицию подчиненных обеспечивают в основном именно реально действующие *правила*. Если *правила* работают, то у подчиненных формируются те *парадигмы* мышления, которые и обеспечивают правильный выбор для большинства рабочих ситуаций. Поощрения же, как и наказания, обеспечивают возможности для корректирующих воздействий.

Вернемся к нашей компании с региональными филиалами.

Мы можем предположить, что, несмотря на все старания, часть руководителей предпочтет уйти из компании, где им теперь стало неуютно. Однако обеспечение долгосрочной лояльности персонала является одной из задач уже *системы корпоративного управления*, и если эта задача не решена самой компанией, то

Огромный вклад в формирование репутации руководителя вносит его готовность оперативно и профессионально реагировать как на правильные действия подчиненных, так и на неправильные. В этом смысле он должен быть подобен электрическому току: огромная польза при правильном обращении и куча неприятных последствий при нарушении техники безопасности.

негативные последствия такого демарша не замедлят сказаться. Поэтому любые преобразования в системе корпоративного управления необходимо оценивать с различных точек зрения: приоритета, взаимовлияний и уместности комплексных преобразований. Не стоит выступать в «крестовый поход» на одну проблему, пока вы не оценили ситуацию в целом.

Может быть, перед началом «арматуризации пространства» целесообразно оценить лояльность региональных руководителей и подумать о возможной замене в том случае, если кто-либо решит уйти?

Если не уверены в своей готовности или не видите надлежащих ресурсов для того, чтобы идти до конца, то не стоит и начинать преобразования. И проблему не решите, и авторитет потеряете. Кроме того, моральные наказания требуют личного присутствия, во всяком случае на первом этапе. Так что придется поездить. Но поездку можно использовать не только для раздачи наказаний, но и для разъяснений того, почему так необходима своевременная информация. А также для детальной инспекции реальных ресурсов регионального филиала.

В связи с этим уместно напомнить о необходимости создания «векторной диаграммы», которая позволяет выстроить верный алгоритм действий, а не решать задачу только с помощью правильных моральных наказаний. Обобщая все вышеизложенное, можно сказать, что профессиональный руководитель должен

уметь сделать подчиненному такое предложение, от которого тот предпочтет не отказываться. Огромный вклад в формирование репутации руководителя вносит его готовность оперативно и профессионально реагировать как на правильные действия подчиненных, так и на неправильные. В этом смысле он должен быть подобен электрическому току: огромная польза при правильном обращении и куча неприятных последствий при нарушении техники безопасности.

Если подобная репутация сформирована, то она надежно обеспечивает необходимую интенсивность работы подчиненных. Кроме того, руководитель получает дополнительный бонус: отпадает необходимость частых наказаний. Все настолько хорошо понимают неизбежность возможных неприятностей, что практически ни у кого не возникает желания проверять реакцию руководителя на нарушение установленных правил.

Подводя итоги, отмечу, что в рассмотренном примере о нарушении сроков отчетности компании эта проблема не являлась, конечно, единственной в данной структуре. Но при аудите ситуации выяснилось, что большинство проблем произрастают из одного корня: неправильно отрегулированной системы управления. А это, в свою очередь, уже было следствием недостаточной управленческой квалификации руководителей. Понятное дело, что такой вывод в первый момент вызвал откровенное неудовольствие инициатора аудита.

Чисто по-человечески такая реакция выглядит совершенно естественной: руководитель, отнюдь не идеализируя себя, внутренне полагал, что основная вина все-таки лежит на его «разболтавшихся» подчиненных.

Кому в такой ситуации понравится вывод абсолютно противоположный: то, что вам не нравится в их поведении, — результат исключительно ваших же стараний?

Чтобы идти «путем воина», сил должно быть достаточно. Хотя бы для того, чтобы, оправившись от всплеска естественного недовольства, не отворачиваться от зеркала, а вдумчиво изучить неприятную картинку и найти правильную комбинацию своих действий для последовательного изменения ситуации.

«Феномен новичка»: причины досадных закономерностей

Суть «феномена новичка» заключается в том, что сотрудники, принятые на работу в компанию, на первом этапе работают лучше, чем «старички». Не потому, что их квалификация выше. Просто на начальном этапе они проявляют повышенную старательность и ответственность. Если поведение опытного сотрудника зачастую можно описать фразой «может, но не хочет», то новенькие ведут себя «с точностью до наоборот».

Для анализа используем основные положения нашей «векторной диаграммы».

Каждый, кто меняет место работы, в душе склонен рассчитывать на улучшение своего «королевского бутерброда». Причем если не за счет увеличения его размера, то, по крайней мере, за счет лучшего соотношения достижения/энергозатраты. В процессе отбора вербовщики в лице как специалистов рекрутингового агентства, так и представителей самой компании также работают в этом направлении.

Ведь их задача заключается в том, чтобы убедить профессионала-соискателя выбрать именно вашу структуру из целого ряда аналогичных. Я не хочу сказать, что в процессе вербовки обязательно врут, но ведь перед ними стоит задача уговорить. Поэтому одни рассказывают, а другие склонны верить («ах, обмануть меня несложно, я сам обманываться рад»). Конечно, соискатели тщательно анализируют слова работодателей и даже проверяют их на специальных сайтах. Но надежда-то есть, и это неизбежно влияет на ход процесса. И вот, наконец, сотрудник переступает порог новой компании. В какое положение он попадает?

С одной стороны, есть несколько преувеличенные надежды относительно размера и/или рентабельности «королевского бутерброда». Это уже формирует высокий уровень *заинтересованности* в хорошей работе. С другой стороны, сотрудник еще не знает, как и на что реагируют инструменты принуждения/наказания. Насколько они чувствительны к нарушениям тех или иных писаных/неписаных правил? Насколько быстро карают нарушителей? Насколько жестко?

Иными словами, у нового сотрудника почти всегда есть как несколько завышенные ожидания от выгоды, так и избыточные опасения относительно возможного вреда.

В результате такой конфигурации «векторной диаграммы» новый сотрудник действительно являет собой образец старательности и целеустремленности. Что же происходит потом?

Во-первых, сотрудник начинает понимать истинную стоимость «королевского бутерброда». Бывает, что компания не выполняет все данные при приеме на работу обещания. Я даже не говорю о явной лжи, но бывает, что используются достаточно казуистические формулировки. Так или иначе, в результате сотрудник пребывает в уверенности, что его просто обманули. Если же все обязательства компании выполнены, то часто оказывается, что достижение результатов требует достаточно интенсивной работы, что, естественно, противоречит ожиданиям сотрудника. Все это вместе взятое либо по отдельности приводит к снижению вектора *заинтересованности*.

Во-вторых, сотрудник получает точное представление о настройках элементов системы принуждения/наказания. В результате чего, естественно, начинает игнорировать ряд принципов и правил. Выбор индивидуального пакета нарушений определяется двумя факторами: с одной стороны, нарушается то, что позволяет система управления, с другой — то, что больше всего мешает самому сотруднику.

В-третьих, на поведение сотрудника неизбежно влияет стиль работы коллег. Причем влияние это может быть оказано различными способами. Например, опосредованно, в результате подсознательного сопоставления своего стиля работы с тем, как работают коллеги. А бывает и так, что «старенькие» в той или иной форме сообщают новичку о том, что не стоит так уж стараться. И аргументы, опять-таки, могут быть самыми различными: и что не окупится, и что коллектив такого рвения не одобрит. В общем, срабатывает «закон принудительной пропитки», который гласит: «Огурец, помещенный в рассол, со временем приобретает свойства рассола вне зависимости от своего желания».

В результате комплексного воздействия корпоративной среды старательность и обязательность сотрудника снижаются до обще-

корпоративного уровня. Теперь он уже ничем не выделяется на фоне прочих подчиненных. Что же можно предпринять руководителю для минимизации такой разочаровывающей закономерности? Ответ: он обязан прибегнуть к формированию правильной «векторной диаграммы».

Однако стоит предпринять и ряд дополнительных шагов. Для начала, например, распрощаться с надеждами, что новый сотрудник облегчит вашу жизнь. Казалось бы, вы его принимаете на работу именно для этого. Но если вы решите сэкономить и не запланируете некоторое количество своего времени «на входе», то потом окажетесь перед необходимостью дополнительных инвестиций уже для исправления ситуации.

Поэтому не оставляйте нового сотрудника наедине с лабиринтом новой для него системы управления. Периодически напоминайте себе, что «сладострастное» наказание нарушителей отнюдь не является приоритетной задачей регулярного менеджмента. Наоборот, необходимость наказания свидетельствует в первую очередь не о зловредности нарушителя, а о плохом качестве вашего управления. Именно вы позволили подчиненному «зайти за черту» и теперь должны его наказывать.

Помогите сотруднику как можно быстрее выйти на оптимальный режим работы, чтобы он не разочаровался в стоимости «королевского бутерброда». Ведь ваша поддержка может и должна стать существенной частью показателей социальной оси и компенсировать возможные негативные влияния со стороны коллег новичка. Убедите сотрудника в неизбежных для нарушителей неприятностях до того, как он в этом удостоверится на собственном опыте.

Проделав все это, вы существенно снизите вероятность того, что окажетесь в положении родителя, который обращает внимание на ребенка только тогда, когда тот начинает откровенно безобразничать. В реальной же жизни этап *адаптации* проходит, как правило, формально. В лучшем случае сотрудника представляют коллегам и дают возможность ознакомиться с различными нормативными документами. Все остальные «законы территории» он осваивает сам, и с соответствующими последствиями.

О национальных аспектах методов принуждения

Бóльшая часть информации, которую мы используем для развития своей управленческой квалификации, имеет «забугорное» происхождение. Уместно задаться вопросом: а как у них обстоят дела с принуждением? Есть ли оно, или подобный вектор необходим только нам?

Давайте условно разделим ареалы управления на азиатскую, восточную, европейско-американскую и российскую зоны.

Азиатская система управления отличается тем, что в ней исторически заложена обязательность беспрекословного выполнения как общесистемных правил, так и любого отдельного распоряжения вышестоящего руководителя. Любая попытка своеволия пресекается быстро, жестко и показательно, поэтому и необходимость наказывать возникает редко. Своеобразной платой за дисциплину являются такие факторы, как длительные согласования любых вопросов, закрытость правил работы системы управления и полное отсутствие инициативы подчиненных.

В восточной системе управления нет особой необходимости в явном принуждении. Отличительной особенностью этой системы является то, что внутренние обязательства сотрудников настолько высоки, что требуют постоянного усердия как в мыслях, так и в действиях. Недаром для этой системы характерны такие симптомы, как ненормированный по продолжительности рабочий день и постоянные инициативы по улучшению процесса работы. Зачем нужно дополнительное принуждение, если сотрудник более всего на свете боится показаться *недостаточно лояльным*? Какие там *конфронтация, саботирование, имитация* или *исполнительность!* Лояльность, лояльность и еще раз лояльность! Самое худшее наказание — снижение показателей по социальной оси, если твой руководитель тобой недоволен, если ты посмел противопоставить свои личные интересы интересам структуры. Отсюда и все рассказы о самоубийствах тех, кого «посадили у окна». Нет худшего наказания, чем отстранение от жизни структуры. Но эта система опирается на культуру и традиции. Поэтому все попытки

полностью перенести эту систему управления на чужую почву заканчивались крахом.

В *европейско-американской системе* достаточно принуждения, но оно очень хорошо замаскировано. Да, есть система «открытых дверей» — заходи к руководителю в любой момент. Но что будет с тем, кто станет использовать эту возможность не по делу, а, например, слишком часто беспокоить босса по пустякам? Скорее всего, такого сотрудника понизят в должности или уволят. Правда, без откровенного хамства и уменьшения компенсационного пакета.

Западный руководитель разговаривает вежливо и готов выслушать сотрудника. Но если сотрудник решит, что лояльность руководителя дает ему повод снизить свою работоспособность, он будет тут же жестко поставлен на место. Руководитель большой компании может свободно и дружелюбно разговаривать с сотрудниками низшего звена. А может ли этот же сотрудник свободно зайти к руководителю компании?

В западных компаниях существует профессиональная и хорошо настроенная система отбора, в том числе и по личностным качествам. Если сотрудник прошел ее, делается вывод, что он не склонен к обману, а значит, ему может быть оказано хорошо рассчитанное доверие. За внешне привлекательными условиями работы в западных компаниях скрываются жесткая система писаных и неписаных правил, высокая исполнительность и железная дисциплина.

Там работнику надо быть готовым и к проявлению творчества, и к «мозговым штурмам», и к напряженной работе. Кроме того, в их «векторной диаграмме» большую роль играют такие факторы, как личная заинтересованность и готовность к конкуренции за результаты, а меньшую — солидарность с коллегами по иерархии. Недаром довольно большое количество тех наших, которые прорвались в «их» компании, оттуда потом уходят. И не только потому, что наши компании дают больше возможностей для карьеры или самореализации. Одна из причин — неготовность работы в условиях хорошо настроенной системы управления. В наших компаниях если и не сытнее, то уж точно вольготнее.

Что же касается *российской модели*, то в ней, с учетом всех национальных особенностей, без принуждения обойтись никак нельзя.

Стремление к достатку показывать не принято, солидарность с коллегами значимей собственных результатов, конкуренция, равно как и дисциплинированность, не в чести. Вольнодумство же наряду с готовностью к нарушению любых правил — обычное дело. Стремление же к увеличению «королевского бутерброда» имеет намного более высокую вероятность проявиться в виде какого-нибудь мошенничества (например, откатов), чем в виде напряженного труда на благо компании.

Любой руководитель, который решит играть роль «просвещенного монарха», будет жестоко разочарован. Те, кто предоставляет своим подчиненным много свободного пространства, многим рискуют. Если вам понадобится быстро изменить параметры рабочего процесса, то вас будет ждать неприятный сюрприз.

Поэтому любой руководитель, который решит играть роль просвещенного монарха, будет жестоко разочарован тем, что демократичность и свободу путают, как выразился Михаил Сергеевич Горбачев, со вседозволенностью. Те, кто предоставляет своим подчиненным слишком много свободного пространства, многим рискуют. Причем не только тем, что структура будет отличаться низкой эффективностью. Гораздо страшнее то, что если вам понадобится быстро изменить любой из параметров рабочего процесса, то вас будет ждать неприятный сюрприз.

Вы сможете почувствовать себя в роли капитана, который, бегая по мостику, дергает за все рукоятки, нажимает на кнопки и орет в рупор, а его корабль, никак не реагируя, продолжает спокойно двигаться в сторону рифа. В тот момент, когда проблемы уже возникли, к принуждению и наказанию прибегать поздно. Вознаграждение же не подействует, так как подчиненные поймут вынужденность этого шага и отнюдь не преисполнятся благодарности, более того, попытаются вас использовать.

Все мы немного лошади

Французскому королю Людовику XV приписывают такую фразу: «Научился управлять лошадью — сможешь править государством».

Один из моих клиентов оказался профессиональным спортсменом. В юности он много занимался конным спортом и уже в более легкой форме продолжает эти занятия и сейчас. В какой-то момент он заметил, что те принципы, на которых базируется регулярный менеджмент, практически один в один применяются… в конном спорте.

Так, например, у жокеев есть в обиходе такое выражение: «лошадь в руке». Это означает, что лошадь хорошо понимает всадника, откликается на его команды и управление не вызывает никаких затруднений.

Кроме того, профессиональный наездник очень осторожно использует поводья. Дело в том, что у лошади очень чувствительные губы, и если слишком часто или слишком резко использовать этот инструмент управления, злоупотреблять им, то лошадь может либо взбунтоваться, либо реагировать только на очень сильные рывки. Что же касается такого инструмента, как хлыст, то его применение допускается в исключительных случаях, хотя наездник всегда берет хлыст с собой, особенно если собирается скакать на незнакомой лошади. Да, кстати, взрослой лошади прекрасно известно, что такое хлыст.

Чем же в основном управляет профессиональный наездник? Самой посадкой в седле и коленями. И свои пожелания он передает лошади скорее легкими движениями ног и незначительным изменением положения корпуса. Поводья же он при этом просто держит между пальцами руки, не сильно ослабляя их, но и не натягивая. Конечно, лошадь следует правильно кормить. Как правило, всех лошадей кормят примерно одинаково.

Но после поездки полезно дать лошади подходящее лакомство, например яблоко, то, что особенно нравится данной лошади. Если же вы не собираетесь сегодня скакать, то лошадь можно подкормить лакомством просто так, для закрепления отношений.

Есть еще один интересный момент. Тот или иной ритм движения лошади носит название «аллюр». И есть аллюр, который наи-

более оптимален для лошади, он называется «рысь». Такой аллюр, как галоп, более быстрый, но уже требует от лошади больших усилий. И часто бывает, что, повинуясь воле наездника и переходя с рыси на галоп, даже послушная лошадь в какой-то момент пытается перейти обратно на рысь. Наезднику очень важно уловить этот момент и опять послать управленческий импульс. В этом случае все идет как надо. Если же упустить ситуацию, то для восстановления контроля потребуются уже более значительные усилия, так как у лошади могут появиться некие сомнения: а кто тут, собственно, главный?

А бывает и так, что лошадь сбрасывает наездника. В этом случае ее необходимо объездить, заставить повиноваться. Если здоровье позволяет, то наезднику лучше проделать все самостоятельно или же воспользоваться помощью коллег. Ибо вредные стереотипы не должны закрепиться. Может быть, у вас возник вопрос: а к чему все это? Да к тому, что все мы немного лошади, прав был Маяковский.

Эпилог, но не конец

А все-таки насколько этично использовать принуждение? Вы знаете, что существует большое количество людей, которые предпочтут выполнять чужие распоряжения, вместо того чтобы самостоятельно рваться вперед и вверх. Так им намного спокойнее и комфортнее, так стоит ли их разочаровывать или, того хуже, приучать к своим радостям жизни? Кроме того, человеку свойственно не только делать то, во что он верит, но и верить в то, что он делает.

Допустим, руководитель принуждает подчиненного сделать то, что тому не очень хочется. Социальная психология утверждает: в этом случае подчиненный начнет, скорее всего, убеждать себя в том, что, в общем, он занимается делом вполне достойным и приятным. Особенно это будет проявляться в том случае, когда в «векторной диаграмме» присутствует не только принуждение, но и заинтересованность, а также четкие правила игры. Такой процесс изменения сознания называют *когнитивным балансированием*.

Без благородного и трудного искусства регулярного менеджмента все попытки извлечения прибавочной стоимости посредством хорошей мотивации неизбежно потерпят фиаско.

Так что такие процессы, как принуждение и поощрение, находятся не так уж далеко друг от друга и часто бывают взаимопереходящими. Без благородного и трудного искусства *регулярного менеджмента* все попытки извлечения прибавочной стоимости посредством хорошей мотивации неизбежно потерпят фиаско. Я предложил вашему вниманию прагматичный подход, который доказал свою результативность в процессе практического улучшения систем корпоративного управления, но отнюдь не считаю его всеобъемлющим и конечным. Но если вас интересует, с чего начинать повышение эффективности, то я бы рекомендовал с регулярного менеджмента. По мере того как последовательное изменение *бытия* вызовет надлежащее изменение *сознания* у ваших подчиненных, вам ничто не мешает трансформировать *регулярный менеджмент* во что-нибудь сколь угодно гуманистическое, просвещенное и красивое.



Рекомендации по развитию управленческой квалификации

1. Проанализируйте позиции, которые занимают ваши подчиненные. Подумайте, кого из них целесообразно передвигать, а на кого не стоит тратить усилий, так как они не обладают тем потенциалом, который обеспечит рентабельность управленческих инвестиций.
2. Если вы обнаружили безнадежных, то подумайте об организации привлечения новых сотрудников, на которых и стоит заменить сегодняшний балласт.

3. Составьте список тех нарушений или вредных, с вашей точки зрения, симптомов, которые являются системными.
4. Подумайте, какие недостатки в конфигурации «векторной диаграммы» могли послужить причиной такого положения.
5. Выберите те проблемы, с которых стоит начинать изменение текущей ситуации.
6. Разработайте план изменения конфигурации «векторной диаграммы».
7. Составьте список управленческих компетенций, которые будут полезны для наилучшего формирования новой конфигурации.
8. Оцените свой уровень владения этими компетенциями. В случае необходимости подумайте о способах повышения своей управленческой квалификации.
9. Выберите подходящий временной отрезок и событие, с которого уместно начинать формирование новой «векторной диаграммы».



Основные тезисы главы 13

- Любые попытки добиться интенсификации работы подчиненных только при помощи развития факторов, влияющих на повышение заинтересованности в улучшении результатов работы, обречены на провал.
- Подчиненные занимают различные позиции по отношению к системе управления. Их сегодняшние позиции в малой степени отражают их характер и в большой — являются результатом вашего управления и тех методов, которые вы используете.
- Для того чтобы добиться увеличения эффективности управления, необходимо изменить позиции большинства подчиненных.
- Для того чтобы побудить подчиненных к изменению своих позиций, необходимо внести в «векторную диаграмму» фактор *при-*

нуждения, а также *поддержки*. Это может быть обеспечено применением правильной комбинации управленческих компетенций.

- «Удерживай вредом, а передвигай выгодой».
- Угрозу возможного вреда можно обеспечить только по социальной оси нашей трехмерной системы координат.
- Руководитель должен уметь и учиться правильно поощрять и правильно наказывать подчиненных. Не следует путать наказание с причинением обиды.
- Принуждение в различных формах присутствует во всех национальных системах управления.
- Эффективно управлять без принуждения невозможно, ибо «все мы немного лошади».

Глава 14

Между ангелом и чертом: как сформировать отношения с подчиненными

Государь, если он хочет сохранить власть,
должен приобрести умение отступать от добра
и пользоваться этим умением, смотря по надобности.
Никколо Макиавелли «Государь»

Прежде чем начинать разговор о том, какими должны быть отношения между руководителем и его подчиненными, неплохо было бы уточнить, для чего, собственно, эти самые отношения мы собираемся использовать. Согласитесь, что чем больше возможных расхождений может возникнуть в формулировках цели, тем меньше шансов выстроить конструктивный диалог относительно средств ее достижения.

Рискну в очередной раз поспорить с теми источниками, которые преподносят *хорошие* отношения с подчиненными как несомненное благо, гарантирующее руководителям многочисленные положительные последствия.

Я предлагаю придерживаться уже ранее сформулированной идеи относительно желательности создания таких условий, которые бы обеспечили наилучшие возможности для эффективной эксплуатации. Надеюсь, что предложенная методика не только позволит вам сконфигурировать корпоративные отношения в полном соответствии со своими предпочтениями, но и обеспечит четким пониманием последствий реализации своих желаний. (Помните: «Желайте осторожно, ибо желания могут исполниться».)

В большинстве случаев, описывая рабочие отношения, люди используют слова, которые предполагают некую неизбежность

…Значительную часть своей жизни руководитель проводит на работе… неудивительно, что возникает осознанное или подсознательное желание сформировать эмоционально комфортную для себя обстановку.

и спонтанность формирования этой незримой, но всепроникающей субстанции. Например, отношения между сотрудниками очень хорошие, с приходом нового сотрудника отношения стали портиться и т.д.

Давайте договоримся о том, что формирование взаимоотношений является прямой обязанностью руководителя (более подробно эта тема была раскрыта в главе 10 «Обязанности руководителя…»). Конечно, точно и математически корректно описывать такую тонкую тему, как отношения между людьми вообще, и между руководителем и подчиненными — в частности, задача неблагодарная. Чтобы снизить так называемый уровень неопределенности, рассмотрим корпоративные взаимоотношения в системе координат. Составим ее сами из нескольких осей, от начальных точек которых будем откладывать наиболее высокие значения.

Ось «близость—дистанцированность»

Причины сближения сверху

Современный руководитель должен во всем полагаться на себя, быть готовым к новым вводным, высоким рискам и нести огромную ответственность. Несмотря на то что фраза выглядит несколько выспренно, на самом деле все обстоит именно так. Это невероятно трудно и формирует постоянную психологическую нагрузку. Если еще учесть, что значительную часть своей жизни руководитель проводит на работе, то неудивительно, что возникает осознанное или подсознательное желание сформировать эмоционально комфортную для себя обстановку.

Действительно, кому хочется, чтобы на протяжении недели десять примерно часов в день его окружали люди, которые относятся к нему плохо? Естественно, что у руководителя возникает импульс к объединению, упрочению тылов и всякого рода улучшению отношений с подчиненными.

Для создания комфортной обстановки руководитель стремится вести себя «хорошо»:

- авансирует различные блага;
- закрывает глаза на незначительные, пусть и регулярные нарушения правил;
- охотно откликается на просьбы о различных послаблениях режима;
- избегает применения критики и наказаний;
- легко и по любому поводу контактирует с подчиненными;
- устанавливает политику «открытых дверей»;
- приходит на помощь по первому зову;
- устраивает разнообразные праздники;
- всячески стремится окружить сотрудников теплом и заботой.

Кроме того, у руководителя могут быть и различные дополнительные причины для такого поведения. За стремлением перевести деловые отношения в неформальное русло могут скрываться страх изоляции, одиночества, проигрыша и даже негласная просьба об ответном снисхождении. Свою роль играет и стремление руководителя

Действительно, кому хочется, чтобы на протяжении недели десять примерно часов в день его окружали люди, которые относятся к нему плохо?

выглядеть в глазах подчиненных хорошим человеком. Ничего постыдного в этом нет, но такое желание часто сопровождается необходимостью получения подтверждения правильности своего поведения от окружающих. Подчиненные же как раз и представляют собой очень удобную для взаимодействия постоянную аудиторию.

Кроме того, «сеющий добро» руководитель рассчитывает на проявление благодарности не только и не столько в эмоциональной форме, но и в более материальных аспектах. Например, таких, как ответственный подход к работе. В восточной системе управления такая модель вполне работоспособна, и для описания ее функционирования существуют определенные формулировки. Компания предоставляет сотруднику «амай» (в приблизительном переводе с японского — «сладость») в виде долгосрочного найма, рабочих условий, заработка и прочего набора благ. Сотрудник же приобретает «гири», что-то вроде набора обязательств по отношению к дающему благо. Смысл в том, что «гири» является вещью сугубо добровольной, нельзя человека принудительно нагрузить этим самым «гири», но каждый обременяет им или ими себя добровольно. А сами условия японского общества делают эту самозагрузку гарантированной. Есть еще один нюанс: «гири» всегда больше «амай» по определению, и, сколько бы подчиненный ни работал и как бы он ни старался, он всегда остается должен компании. Что, впрочем, его не только не угнетает, а воспринимается как нормальный порядок вещей. Наверное, читая эти строки, российский руководитель вздыхает с завистью. В утешение скажу, что такая система не работает не только в России, но и в пределах юрисдикции европейско-американской системы управления.

О синдроме «старослужащих»

Есть еще один часто встречающийся симптом слишком дружеской атмосферы. Речь идет о поведении тех сотрудников, которые работают либо со дня основания компании, либо очень давно.

Бывает, что руководителя и «старослужащих» связывает общее прошлое или совместная борьба со стартовыми трудностями. Так или иначе, но между ними установились менее формальные отношения, чем с теми, кто влился в коллектив позже. К сожалению, это может проявляться не только во внеслужебное время, но и на работе.

Например, ветераны могут быть с руководителем «на ты» и позволять себе так общаться с ним публично, при том, что в компании приняты более официальные формы обращения. Это может проявляться и в нарушении иных, обязательных для всех остальных сотрудников регламентов или негласных элементов корпоративной культуры. Такая ситуация намного опаснее, чем выглядит на первый взгляд.

В коллективе происходит разделение на старых и новых, что чревато разнообразными рабочими конфликтами, как открытыми, так и внешне незаметными, но не менее от этого опасными. Кроме того, образование фракций разрушает психологическую целостность, что приводит уже к сплетням, пересудам и ссорам, что отвлекает людей от работы, создает нездоровую обстановку и опять-таки снижает эффективность работы. В ряде случаев руководитель делает попытки отрегулировать ситуацию, но в большей степени применяя «наружные» средства в виде разнообразных увещеваний и призывов «жить дружно».

Конечно, как и в случае с котом Леопольдом, никакого положительного эффекта это не дает, так как не устранен сам первоисточник проблемы. Кроме того, речь идет о тех элементах поведения сотрудников, которые лежат в затруднительных для контроля этических плоскостях. Негативное воздействие проявляется еще и в том, что в структуре формируется постоянно действующий пример необязательности соблюдения правил игры, что, как мы уже знаем, существенно снижает общий уровень обязательности, исполнительности и ответственности. Дополнительная проблема: это снижение уровня может проявляться не столько в виде очевидно деструктивных действий, которым бы соответствовала позиция «конфронтация» (вспомните главу 13 «Как влиять на старательность под-

чиненных...»), а скорее на уровне позиции «имитация». Как вы хорошо понимаете, явную дыру в системе управления обнаружить и устранить намного легче, чем сеть микротрещин. В общем, сокращение дистанции чаще мешает, чем помогает эффективной эксплуатации. Ведя себя хорошо и этим ограничиваясь, руководитель надеется, что его поведение послужит примером для остальных, усовестит их и тем обеспечит надлежащее отношение к работе. Увы, надежды эти абсолютно беспочвенны.

Так неужели добродетельный пример не нужен, а руководителю во имя обеспечения рабочей дисциплины следует творить зло, пресекать любые неформальные отношения и целенаправленно создавать мрачную, холодную атмосферу в коллективе?

Грустные последствия неоправданного сокращения дистанции

К сожалению, руководитель, который рассчитывает на ответное старание подчиненных, всегда будет разочарован. Практика показывает, что подавляющее большинство окруженных добротой и лаской сотрудников с радостью все потребляют, но при этом не считают, что эти блага накладывают на них какие-либо обязательства. Сплошь и рядом укомплектованная «своими» и якобы дружная команда оказывается недееспособной.

Вся сплоченность такого коллектива проявляется исключительно в разнообразных мероприятиях развлекательного свойства. Немаловажно и то, что такая идиллическая картина наблюдается на фоне спокойной, ненапряженной работы, в условиях благоприятной рыночной конъюнктуры. Что же происходит, когда обстоятельства меняются? Вот тут-то открывается много неожиданного, и особенно остро это проявляется в кризисных ситуациях. Руководитель наивно полагает, что окружен верными единомышленниками, которые готовы «не щадить живота своего» ради горячо любимого шефа и интересов структуры. Когда над головой сгущаются тучи, с надеждой приходит к подчиненным за поддержкой. И что же он видит? В лучшем случае

холодновато-безразличное отношение, которое явно показывает, что, с точки зрения подчиненных, проблемы не у них, а у шефа и они совершенно не намерены принимать их настолько близко к сердцу, чтобы как-то активизировать свои телодвижения. Все же попытки руководителя выйти из прежней роли доброго дяди (что само по себе нелегко) и ужесточить требования ломают тщательно взлелеянные неформальные связи.

Практика показывает, что подавляющее большинство окруженных добротой и лаской сотрудников с радостью все потребляют, но при этом не считают, что эти блага накладывают на них какие-либо обязательства.

Такие изменения встречают негативную реакцию либо в виде откровенного пренебрежения в стиле «да ладно тебе, не парься!», либо в виде прямого сопротивления. Интересы дела, логика бизнеса и человеческие отношения вступают в противоречия, зачастую разрушительные для личности самого руководителя.

Не стоит обольщаться тем, как дружны и преданны сотрудники в процессе потребления корпоративных благ в спокойное время. Грузинская пословица советует: «Хочешь узнать, сколько у тебя друзей, — сожги свой дом». До такой крайности доходить не обязательно, просто знайте — во время кризиса надежные люди всегда будут в недостатке. Безусловно, в трудную минуту руководителю необходима поддержка подчиненных. Но рассчитывать на нее может лишь тот, кто не столько просит, сколько предлагает что-то сделать. Потому что просьба *сильного* есть не что иное, как вежливое предложение, чтобы не сказать — распоряжение.

Кроме того, необходимую поддержку получит тот руководитель, который в трудный момент решителен, а во времена процветания не пренебрегал инвестициями в систему управления и свое развитие, а также не искал у подчиненных дешевой популярности.

Правильный подход к решению вопроса

Конечно, не стоит бросаться из одной крайности в другую. Несмотря на то что избыточно теплые отношения с подчиненными приводят к возникновению целого ряда проблем, простое ужесточение отношений тоже ситуации не улучшит.

Дело в том, что для правильного решения этой важной управленческой задачи недостаточно оперировать одной лишь дистанцией между руководителем и подчиненными. Рассмотрим практическое применение этого утверждения на примере ситуации со «старослужащими». Давайте представим себе поле решения.

Для этого мы объединим знания, полученные нами в предыдущих главах. Полагая, что вы внимательно их прочитали и выполнили задания по развитию управленческой квалификации, я буду использовать терминологию уже без ссылки на главы.

Регламенты, которые носят обязательный, а не рекомендательный характер (для четкого разграничения этих понятий руководитель использует компетенцию «Регламентация»), должны быть едины для всех. Исключения могут быть созданы только самим же руководителем. В этом случае, действуя в рамках своих полномочий, он своей волей и по своему усмотрению освобождает сотрудника от действия того или иного регламента временно либо навсегда. Тем самым он не допускает самозахватов и способствует укреплению власти. Подчиненный, не понимая этого и полагая, что близкое знакомство с боссом выводит его из-под юрисдикции некоторых регламентов, нарушает правило внутрикорпоративного общения.

Руководитель в рамках выполнения своей обязанности «Формирование взаимоотношений» применяет компетенцию «Оперативное лидерство» и *один раз*, но очень четко объясняет сотруднику необходимость обязательного соблюдения этого правила. В рамках этой же беседы руководитель может попутно разъяснить и некоторые общие принципы, например недопустимость самостоятельного выбора обязательных для исполнения правил, но уместность, в случае необходимости, обсуждения с руководителем целесообразности существования того или иного правила вообще.

Немаловажный нюанс: несогласие с правилом не может служить основанием для его неисполнения. Подчиненный может лишь спросить согласие руководителя на обсуждение вопроса, по результатам которого правило либо будет руководителем изменено/отменено, либо останется в силе. Если же сотрудник не сделал из беседы необходимых выводов и продолжает нарушать правило обращения на людях, то руководитель должен применить *моральное* наказание, что тоже вытекает из назначения и содержания компетенции «Оперативное лидерство».

Проблема в том, что человек часто испытывает неловкость в тех случаях, когда обстоятельства вынуждают его объяснять другим людям, в особенности хорошим знакомым, те принципы, которые у них самих поддерживаются на уровне внутренней этики. Кроме того, нравственно-служебная коллизия может быть усугублена излишней мнительностью: руководитель боится, что подчиненный может его неправильно понять и заподозрить, например, в высокомерии, желании подчеркнуть свое служебное положение.

Проблема в том, что человек часто испытывает неловкость в тех случаях, когда обстоятельства вынуждают его объяснять другим людям, в особенности хорошим знакомым, те принципы, которые у них самих поддерживаются на уровне внутренней этики.

Конечно, руководитель, обладающий сильным характером, такими сомнениями себя отягощать не будет, но с легкостью может совершить иную ошибку.

Заметив первые признаки нарушения своей воли, он сразу приступит к *наказанию,* минуя описанную выше процедуру разъяснения базовых правил игры. Таким образом, он использует компетенцию «Оперативное лидерство» не в должном для этого случая объеме, как часто и происходит при интуитивном применении управленческих компетенций. Негативные последствия этого шага могут быть усилены публичным применением *наказа-*

ния, что уже гарантирует отрицательно-синергетический эффект. Закономерным результатом такой управленческой ошибки станет долгосрочная *обида* подчиненного, что является недопустимым при использовании наказания (вспомните соответствующий раздел главы 13 «Как влиять на старательность подчиненных...»).

Возможно, что обиженный подчиненный и начнет соблюдать правила корпоративного общения, но, с высокой долей вероятности, найдет возможность отомстить руководителю с позиции «саботирование». Таким образом проявится тот самый синдром «лернейской гидры»: лихо решая одни проблемы, руководитель параллельно плодит другие, гораздо менее заметные и, к сожалению, более вредные для организации рабочего процесса. Тот же подход к взаимодействию, который так часто используется руководителем под влиянием помехи «Синдром Bluetooth» и заключается в парадигме «кто меня не понял — сам виноват», отнюдь не способствует эффективной эксплуатации человеческого потенциала подчиненных.

Вариант «сближение снизу»

Уместно, на мой взгляд, рассмотреть и еще один вариант возникновения неоправданно близких взаимоотношений. Инициатива к сближению может исходить и от подчиненных. Руководителя могут различными способами вовлекать в компанию, например, пригласить на день рождения или какой-то другой праздник, который может отмечаться как дома в кругу семьи, так и на работе, среди коллег. Иногда такое приглашение является продуманным ходом подчиненного, который таким образом и рассчитывает снискать расположение руководителя либо его поддержку в собственных перспективных планах.

В другом случае сокращение дистанции может быть просто следствием характера. Есть люди, которые стремятся вовлечь в «шумовство» максимальное количество окружающих. Может быть и так, что тот или иной шаг к сближению — просто дань искреннего к вам уважения подчиненного или форма его благодарности.

А бывает, что все это так перемешано, что в истинных причинах попытки сближения не разобрался бы и сам отец психоанализа Зигмунд Фрейд. Поэтому руководитель должен быть чрезвычайно внимателен к действиям такого рода и стараться предвидеть возможные последствия.

Приведу достаточно простой пример. Допустим, вы побывали у подчиненного на дне рождения. Параллельно с этим проходил внутренний конкурс проектов, и вы абсолютно объективно решили, что именно проект подчиненного является наилучшим. Можете быть уверены, что найдутся те, кто посчитает, что вас элементарно «купили».

Мне, в рамках коучинга, приходилось сталкиваться как с такими ситуациями, так и с прямо противоположными, когда отличный проект подчиненного, наоборот, был руководителем отклонен из опасения дать повод ложным слухам относительно предвзятости оценки.

Конечно, проще всего отвечать отказом на любые приглашения. Но не всегда уместно использовать самые простые методы, так как в этом случае мы лишаем себя и многих возможностей. Если подойти к вопросу обдуманно, то открывается большой диапазон воздействий.

Например, можно принять приглашение, чтобы посмотреть, будет ли это использовано подчиненным для получения выгоды. Таким образом, мы сможем лучше понять характер подчиненного, а также тот набор приемов, которые он склонен использовать для достижения своих целей. Принимая же какие-то приглашения, не следует засиживаться дольше того, что предполагает обычная вежливость, всегда можно найти достаточно благовидный к тому предлог. Тем самым вы сумеете и не обидеть пригласившего вас человека отказом, и сохранить должную дистанцию.

Тут уместно отметить, что подчиненный все равно может обидеться, но это уже будет на его совести. Вы его не обижали, но ему было угодно обидеться. Что ж, вы сделали все что могли. Безусловно, следует избегать этически неоднозначных ситуаций. Для руководителя очень важно следовать своим внутренним убеждениям и не нарушать их из опасения кого-то расстроить. Если же, допу-

Есть тонкая грань между объяснением и оправданием, ее необходимо как чувствовать самому, так и уметь показать подчиненным. Вы не можете исключить возникновения неоднозначных трактовок своим поступкам, но вполне можете не давать лишних поводов к возникновению таковых.

стим, ваш поступок вызывает достаточно бурную реакцию подчиненного, то можно сослаться на свои принципы. Есть тонкая грань между объяснением и оправданием, ее необходимо как чувствовать самому, так и уметь показать подчиненным.

Вы не можете исключить возникновения неоднозначных трактовок своим поступкам, но вполне можете не давать лишних поводов к возникновению таковых. Речь идет не о ханжестве, а об умении соблюдать правила внешней благопристойности, что не менее важно, чем отсутствие недостойных намерений. Поэтому лучше всего не иметь в своем коллективе тех людей, отношения с которыми могут помешать вам принимать решения исключительно в интересах дела.

Промежуточные выводы

Создание теплой атмосферы будет идти на пользу рабочему процессу только в том случае, если одновременно с этим руководитель будет развивать и профессионально применять все необходимые управленческие компетенции. Дружески-семейная обстановка может являться одним из мотивов к самомотивации и эффективной работе, но профессиональное использование руководителем других управленческих компетенций не позволит подчиненным поглотить инвестированные ресурсы без надлежащей отдачи.

Вопрос же о том, насколько целесообразно сейчас инвестировать ресурсы в формирование именно этого мотива, должен ре-

шаться руководителем исключительно по ситуации. Так, например, уместность использования может зависеть как от характеров/запросов большинства ваших подчиненных, так и от степени использования более приоритетных, исходя из логики формирования «векторной диаграммы», управленческих компетенций.

К сожалению, руководители зачастую склонны вести себя как герои сказки «Журавль и лиса» и угощать подчиненных тем блюдом, которое лично им кажется наиболее аппетитным. Если руководитель, которому необходима дружеская атмосфера, формирует ее вне всякой зависимости от уместности, то самодостаточный от природы руководитель, наоборот, склонен пренебрегать использованием этого мотива.

К сожалению, руководители зачастую склонны вести себя как герои сказки «Журавль и лиса» и угощать подчиненных тем блюдом, которое лично им кажется наиболее аппетитным. Если руководитель, которому необходима дружеская атмосфера, формирует ее вне всякой зависимости от уместности, то самодостаточный от природы руководитель, наоборот, склонен пренебрегать использованием этого мотива.

Правда, стоит отметить, что второй перекос менее вреден, хотя и не позволяет поднять эффективность выше того уровня, который может быть обеспечен позицией «исполнительность», преимущественно занимаемой подчиненными жесткого руководителя. Кроме того, выбирая дистанцию, руководителю следует учитывать и черты своего характера. Казалось бы, возникает противоречие с предыдущим абзацем, поэтому попробуем рассмотреть вопрос с другой стороны.

Дело в том, любая атмосфера, в числе прочих влияний, еще и формирует обоюдные стереотипы относительно уместности применения тех или иных управленческих компетенций. Понятно, что в случае преобладания сухого и формально-делового стиля обще-

ния и руководителю несложно требовать неукоснительного исполнения всех правил, и подчиненных это совершенно не обижает.

Наоборот, дружеская обстановка, казалось бы, не предполагает ни твердых правил, ни спроса за какие-либо незначительные нарушения. Причем главной считается идеологическая преданность делу, а все остальное — мелочи. Из-за слишком быстрого перехода из роли друга в роль требовательного босса у руководителя возможно возникновение сложностей, так как у подчиненных резко повышается вероятность неправильных реакций на строгости.

На семинарах часто приходится слышать такой аргумент: «Но ведь можно и дружить, и требовать». Теоретически, конечно, можно. Но для большинства людей попытка практически реализовать это утверждение будет связана с множеством сложностей. Поэтому гораздо более вероятны два других сценария: либо руководитель, внутренне негодуя, будет мириться с панибратством и низким уровнем исполнительской дисциплины, либо будет срываться в случае возникновения чего-то уже из ряда вон выходящего. Мы-то с вами уже понимаем: если ранние попытки подчиненных к снижению уровня ответственности не встретили своевременной и категоричной реакции руководителя, то не стоит удивляться тому, что самозахват территории будет продолжен. Поэтому запоздалое и, как правило, неадекватное по исполнению и силе наказание должного эффекта не вызывает, более того — увеличивает степень взаимного непонимания.

Поэтому я бы рекомендовал руководителям поддерживать ту психологическую дистанцию, которая позволит им свободно использовать весь арсенал управленческих компетенций.

Если близкие отношения с подчиненными не разрушают служебную субординацию и сохраняется связка «ведущий—ведомый», то и проблем никаких нет. Но если ощущаете хоть малейшую неловкость, увеличивайте дистанцию. В дальнейшем, по мере развития своих навыков, можете добавлять в отношения с подчиненными больше теплоты. Это уже не приведет к вредным последствиям, так как вы научитесь понимать разницу между дружбой и тем уважением и доброжелательностью, на основе которых про-

фессиональный руководитель и выстраивает отношения с подчиненными.

Кстати, повышение управленческой квалификации всегда сопровождается ростом уровня самодостаточности, так что ваша собственная потребность в дружеской атмосфере как обязательном факторе снизится автоматически. Но это совсем не исключает целесообразности ее создания уже в интересах дела, а не ради удовлетворения ваших личных потребностей.

Итак, дружеская атмосфера может быть либо допустимым побочным результатом успешной деятельности, либо одним из целенаправленно сформированных мотивов для подчиненных. При этом идея эта весьма сомнительна как в качестве одной из приоритетных целей бизнеса, так и в роли основного средства для эффективной эксплуатации человеческого потенциала. Как автомобиль «Антилопа Гну» в романе Ильфа и Петрова «Золотой теленок» продемонстрировал преимущество автомобильного транспорта перед гужевым, так и мы с вами раз за разом убеждаемся в предпочтительности профессионального подхода перед интуитивным.

Одна из относительно недавних статей в журнале *Harvard Business Review* называлась: «Жестким быть немодно».

Стоит ли следовать управленческим модам вообще, и если да, то насколько? Надо ли бояться упрека в несовременности? Это решать каждому руководителю. Известный социальный технолог Владимир Тарасов говорит: «Тот, кто имеет путь, всегда прав». Конечно, можно пожертвовать эффективностью управления ради собственного психологического комфорта. В качестве удобного самооправдания в этом случае могут служить еще большие нарушения режима других руководителей. Такой выбор, увы, делается очень часто и практически всегда неосознанно, но с «путем воина» он не имеет ничего общего.

Ось «открытость—манипулятивность»

Благоприятная рабочая атмосфера — один из мощных факторов мотивации, который умелый руководитель может превратить в мо-

тив. Проблема же, как было отмечено выше, заключается в том, что вред от его интуитивного использования в большинстве случаев существенно превышает пользу. Но бывает и так, что мотив этот руководитель использует вполне сознательно, но не совсем праведным образом. Бывает, что в обмен на дружеские или псевдодружеские отношения подчиненный вынужден выручать своего друга-руководителя и делать то, что, строго говоря, не обязан:

- работать сверхурочно без дополнительной оплаты, вдобавок регулярно или без предварительного оповещения;
- работать за других людей или делать то, что не входит в его служебные обязанности;
- предоставлять известную ему неслужебную информацию о своих коллегах;
- дезинформировать, лгать или говорить полуправду третьим лицам: коллегам, клиентам или другим руководителям;
- отказываться от различных поощрений в ситуации, когда на всех не хватает;
- соглашаться взять вину на себя, если понадобился «козел отпущения»;
- выступать на стороне руководителя в конфликтной ситуации в коллективе даже в том случае, если его интересы/симпатии на стороне коллег.

Конечно, бывает, что руководителю до зарезу необходимы именно такие или похожие действия подчиненного. Но мы уже знаем, что случайность от закономерности/тенденции отличает именно количество повторов.

В том, что руководитель иногда просит подчиненного о чем-либо неположенном, нет ничего плохого. Например, в каждой структуре случается, что необходима сверхурочная работа и нет ресурсов для ее оплаты вообще, не то что для повышенной в сравнении с обычными ставками. Как тут быть руководителю?

Рискну утверждать, что, хотя сам по себе факт такой необходимости не свидетельствует о высоком уровне управленческой квалификации, в разовых ситуациях ничего тревожного нет. Случаются и форс-мажоры, и внешние обстоятельства, и просто элементарная нехватка ресурсов в сочетании с острой необходимостью.

В том, что руководитель иногда просит подчиненного о чем-либо неположенном, нет ничего плохого. Например, в каждой структуре случается, что необходима сверхурочная работа и нет ресурсов для ее оплаты вообще, не то что для повышенной в сравнении с обычными ставками.

Вопрос лишь в том, не является ли закономерностью набор тех однотипных случайностей, которые показывают, что ресурс человеческих отношений подвергается системной и неэтичной эксплуатации. Итальянская пословица «Не обременяй дружбу просьбами» говорит о том, что, обращаясь к другу или хорошему знакомому с просьбой, выполнение которой для него будет связано с нарушением собственных интересов, мы ставим его перед сложным выбором между собственно выгодой и теми обязательствами, которые подразумевают отношения. Потому следует по возможности избегать таких ситуаций и не стремиться получить как можно больше выгод за счет близких людей. Хотя и профессиональному руководителю неизбежно приходится иногда обращаться к этому ресурсу, он никогда себе не позволит превратить случай в систему. Регулярная же необходимость в помощи других свидетельствует о том, что в системе управления есть слабые места, которые подчиненный и должен на дружеской основе прикрыть. Если же обстоятельства сложились так, что сам руководитель является непосредственным виновником необходимости эксплуатации отношений, то об этом стоит открыто объявить тем, кому предстоит теперь за вас (а лучше бы вместе с вами) отдуваться. Речь не идет о пафосно-театрализованном покаянии, а о честном признании, начинающемся, например, такими словами: «Из-за

того, что я… теперь вынужден обратиться к вам с просьбой…» Общие слова типа: «Знаете, так вот получилось…» будут неуместны. Честное признание своей ошибки не подорвет ваш авторитет, скорее, наоборот, укрепит. Но при одноразовом исполнении.

Таким образом, мы видим, что дружеские отношения могут в определенной степени заменить эффективную систему управления. Но постоянная замена уже явственно отдает манипуляцией, что несовместимо с операционной системой «Регулярный менеджмент». Управление от манипуляции отличают в первую очередь открытость и отсутствие односторонней выгоды.

Ось «симпатия—антипатия»

Успех руководителя должен измеряться в первую очередь процветанием его структуры. Конечно, нам не чуждо ничто человеческое, а поэтому может захотеться десерта в виде любви, популярности или восхищения подчиненных. Запрос на такие реакции понятен, но это совсем не тот случай, когда стоит следовать велению своей души. Эффективно управлять можно лишь в том случае, если подчиненные будут испытывать к вам чувство уважения. Его же люди склонны проявлять по отношению к тем, кто умеет быть обоснованно требовательным и чьи действия, может быть, и не вызывают удовольствия, но понятны и предсказуемы.

Иногда руководителю есть смысл вести себя и загадочно, но если он этим злоупотребляет, то у его подчиненных не будет возможности усвоить необходимые правила игры. Практика показывает, что люди будут скорее слушаться жесткого и целеустремленного руководителя, который приводит к успеху, чем добросердечного мямлю, семь раз в день меняющего свои решения и не умеющего добиться элементарного порядка в своей структуре.

Бывает, что руководителю по свойству характера проще избегать нарушений самому, чем наказывать тех, кто их совершает, но такая модель поведения не способствует наведению порядка. Безусловно, стоит стремиться к тому, чтобы быть безупречным,

но этого недостаточно. Дисциплина укрепляется ровно настолько, насколько неизбежно адекватное наказание нарушителя. Никогда не следует избегать наказания того подчиненного, который этого заслуживает, из опасения вызвать неудовольствие его самого или коллег и уменьшить свою популярность. Но хотя к симпатии стремиться и не стоит, антипатии или откровенного пренебрежения подчиненных избегать можно и нужно.

Эффективно управлять можно лишь в том случае, если подчиненные будут испытывать к вам чувство уважения. Его же люди склонны проявлять по отношению к тем, кто умеет быть обоснованно требовательным и чьи действия, может быть, и не вызывают удовольствия, но понятны и предсказуемы.

Такие чувства руководитель может вызвать в том случае, если будет демонстрировать непостоянство, легкомыслие, себялюбие, малодушие и нерешительность. Публичного проявления этих качеств следует остерегаться как огня. Если у вас и присутствуют такие черты характера, то необходимо «купировать» те поступки, которые могут быть ими вызваны. Для этого понадобится целенаправленная работа над собой (к вопросу готовности идти «путем воина» и компетенции «Саморазвитие»).

Вам нужно планировать и совершать те действия, которые бы свидетельствовали о твердости, основательности, взвешенности и решительности. Речь ни в коем случае не идет о притворстве или лицедействе, но мы уже знаем, что регулярные поступки соответствующей направленности формируют и развивают характер.

Симпатию можно купить, но нельзя удержать, чтобы пользоваться ею на регулярной основе. Как только вы попытаетесь изменить то, что вызвало эту самую симпатию, мгновенно ее потеряете. Любить вас подчиненные могут по собственному усмотрению, а уважать уже по усмотрению вашему, если вы освоите необходимую модель поведения.

Возможно, вы согласитесь с тем, что руководителю гораздо надежнее полагаться на то, что зависит от него самого, а не от кого-то другого.

Ось «щедрость—расчетливость»

Безусловно, может показаться, что хорошо иметь репутацию щедрого руководителя. Щедрость привлекает людей с точки зрения как социальных, так и внутренних стереотипов и выглядит намного более привлекательно, чем расчетливость. Если назвать человека щедрым, то это будет звучать как комплимент. Называя же собеседника расчетливым, мы рискуем вызвать неоднозначную реакцию, подобная аттестация выглядит довольно двусмысленно. Попробуйте ответить быстро: какой репутации вам бы хотелось больше? Думаю, что эмоциональный выбор будет очевиден.

Тем не менее тот руководитель, кто проявляет щедрость только лишь для того, чтобы его считали щедрым, вредит самому себе и своей работе. Правда, редко кто в этом признается даже самому себе. Именно щедростью руководители часто пытаются купить симпатию подчиненных, а также в перспективе их усердную и ответственную работу.

Насколько могут быть оправданны подобные ожидания? Относительно того, стоит ли потакать на работе своим эмоциям, а также насколько целесообразно завоевать симпатии своих подчиненных, мы уже с вами рассуждали. А вот будет ли щедрость рентабельна?

Подчиненные, которые обладают здравомыслием, вполне удовлетворятся и *справедливыми* благами, материальными и/или иными. Для того же чтобы они поверили в эту справедливость, вам пригодится компетенция «Оперативная мотивация». Что же касается тех, кто в силу характера всегда склонен полагать себя несправедливо обиженным или завидовать более высокому уровню жизни других, то щедрость они все равно поймут неправильно.

Я был неоднократным свидетелем того, как необоснованно щедрое вознаграждение воспринималось подчиненными как подачка,

попытка откупиться и, более того, признание руководителем своей вины. Логика была примерно такая: если нам столько дают, то сколько же огреб он сам? Разумеется, корм был явно не в коня, ни на какие позитивные ответные действия можно было не рассчитывать. В лучшем случае щедрость воспринималась как должное, а чаще и реальный эффект был прямо противоположным ожидаемому.

Так, в одной из компаний собственники, которые сами управляли своим бизнесом, установили себе очень низкую, буквально символическую, оплату. Всем же остальным были назначены оклады, превышающие уровень рынка труда примерно на 40%. После этого были заявлены довольно амбициозные, хотя и возможные к выполнению планы. Идея заключалась в следующем: денег пока мало, поэтому все на момент рывка инвестируем в персонал, а уж потом, по достижению искомых рубежей, диспропорцию ликвидируем.

Поскольку собственники, объявив подчиненным цели и щедро их профинансировав, истово впряглись в производство результатов и пренебрегли зоной ответственности «управление подчиненными», затея закончилась закономерным крахом. Намеченные рубежи достигнуты не были, а производительность оставляла желать лучшего. Приходившие буквально с рассветом и допоздна пашущие владельцы компании с удивлением и обидой наблюдали за тем, как сотрудники позволяют себе опаздывать, вальяжно попивают кофе из дорогих кофейных аппаратов и покидают рабочие места в полном соответствии с трудовым законодательством. Никто не считал себя обязанным совершать подвиги единственно потому, что их щедро облагодетельствовали. Когда же владельцы попытались закрутить гайки как в смысле оплаты, так и дисциплины, возникли вселенская обида и массовый саботаж.

Данный случай, наверное, является апофеозом подобной методики. К сожалению, мне приходилось видеть множество менее выраженных вариантов. То, что одной лишь заинтересованностью людей с места не сдвинуть, мы уже понимаем. Вывод же относительно щедрости, который я предложу вашему вниманию, может показаться несколько странным.

Коль скоро невозможно проявлять опережающую щедрость без последующего ущерба, то не лучше ли руководителю заранее при-

мириться с тем, что его будут считать расчетливым и, может быть, скуповатым? Когда подчиненные увидят, что, не торопясь раздавать неоправданные авансы, руководитель честно выполняет свои обещания, то не будет ли именно такая модель наилучшим образом способствовать проявлению старательности и ответственности? Если же мы еще и не будем ждать милостей от природы, а подкрепим справедливую и учитывающую реальные результаты систему оплаты применением подобающего набора управленческих компетенций, то счастье наше не замедлит воспоследовать.

Коль скоро невозможно проявлять опережающую щедрость без последующего ущерба, то не лучше ли руководителю заранее примириться с тем, что его будут считать расчетливым и, может быть, скуповатым?

Так, например, специалистам по продажам принято платить сравнительно небольшие оклады, а премию — за достигнутые результаты. Такой подход хорош при «коротких» сделках и в ситуациях, когда продается довольно простой продукт.

А как обстоят дела при так называемых «больших продажах», когда переговоры продолжаются неделями и месяцами, а результат зависит от множества факторов, не зависящих от того, кто ведет переговоры? Поскольку сотрудник должен вкладывать свои ресурсы, что называется, «сегодня», а результат будет не скоро, да и неизвестно, будет ли вообще, то зачастую не хватает времени как раз на «большие продажи». Ими не то чтобы вообще не занимаются, а скорее занимаются формально или под благовидными предлогами саботируя все распоряжения руководителя. Предпочтение же отдается «коротким» сделкам, которые гарантируют быструю отдачу и ежемесячный заработок. В итоге сотрудники обеспечивают свой доход, но срывают планы компании по выводу на рынок новых сложных продуктов или выходу на перспективных клиентов. И тут бесполезны все сетования на недальновидность сотрудников. В том, что синица в руке предпочтительнее журавля

в небе, нет ничего удивительного. Для исправления такого поведения уместнее было бы прекратить призывы и вспомнить о материалистическом подходе.

Для этого можно, например, отдельно профинансировать каждый из этапов сложных переговоров. Деньги для этого, естественно, берутся из предполагаемой прибыли по сделке и с согласия сотрудника. Естественен вопрос: а что, если сделки не будет? Да, такое может случиться, и компания частично берет риск на себя. А разве полностью возлагать его на подчиненного *справедливо*? Но можно и постараться уменьшить риск за счет того, что поддается управлению. Для этого руководитель, используя такие компетенции, как «Регламентация», «Координация» и «Контроль», может хорошо организовать процесс подготовки к переговорам, не забывая и об отчете проведения каждой встречи.

При этом предварительная договоренность об оплате должна включать в себя пункт о том, что оплачивается не просто проведенная встреча (сотрудник ведь может и просто попить кофейку с «принимающим решение»), а получение совершенно определенной информации и/или достижение договоренностей относительно дальнейших планов. Характер же интересующей информации, равно как и желаемые события, как раз и формулируется на стадии подготовки к переговорам. Там же совместно с руководителем прорабатываются и возможные переговорные стратегии. Таким образом мы и сможем поменять алгоритмы поведения специалистов по продажам.

Как видите, щедростью тут и не пахнет, сплошная расчетливость наряду с уместной справедливостью подходов и должным управленческим сопровождением. Надо понимать, что ваша расчетливость, возможно, оттолкнет тех, кто склонен жить сегодняшним днем.

В свою очередь разумные инвестиции большей части полученной прибыли в укрепление долгосрочной конкурентоспособности структуры привлекут к вам сотрудников, которые думают о перспективе и готовы должным образом работать.

В итоге обстановка станет, может быть, менее веселой, но гораздо более деловой и, следовательно, лучше способствующей эффективной работе.

Ось «честность—обман»

Возможно, что сама постановка вопроса может показаться вам риторической. Ведь на первый взгляд тут и не может быть никакого выбора: безусловно, руководитель должен вести себя честно. Действительно, верность слову, честность и прямодушие являются несомненными достоинствами руководителя. Вопрос лишь в том, будет ли этих качеств достаточно для того, чтобы обеспечить эффективное управление структурой вообще, и эксплуатацию своих подчиненных в частности.

К сожалению, в нашем окружении, среди подчиненных, коллег, подрядчиков и контрагентов, могут находиться люди с разными, скажем так, этическими настройками. Нередко встречаются те, кого называют сегодня «кидалы». Конечно, в идеале стоит иметь дело только с кристально честными и высоконравственными субъектами, но практика показывает, что с таким подходом далеко не уедешь. Нам зачастую приходится взаимодействовать не с теми, чья нравственность нам импонирует, а с теми, кто волею судеб оказался на нашем пути.

При этом наша задача — извлекать из сотрудничества уместную пользу и одновременно защитить себя от возможного вреда. А коль скоро контактеры у нас могут быть разные, то, видимо, следует быть готовым к использованию тех технологий, которые обеспечат возможность адекватного взаимодействия. Руководителю приходится быть и львом, и лисой. Лев силен и отважен, лиса гибка и хитроумна. В жизни могут пригодиться обе модели, так как для квалифицированного диалога с лисой львиных качеств может оказаться недостаточно. Можно уметь, но не пользоваться, но нельзя пользоваться, если не умеешь.

Если вы сами владеете технологиями обмана, то сможете распознавать ложь и хитрость контрагента и защитить свои интересы. Но если вы не владеете всей палитрой поведенческих вариантов, то ваш выбор технологий всегда будет ограничен.

Если вас обманули, нанесли ущерб вашему делу, то даже осознание собственной честности не очень-то греет, все равно остается ощущение проигрыша.

Правда, можно показать партнеру, что вы не хуже владеете соответствующим инструментари-ем и можете переиграть его и на том поле, где он считал себя сильнее вас. Обозначив же угрозу, можно предложить перейти к открытому и корректному взаимодействию. Ключевым словом здесь является «предложить», так как, показав свой класс, вы становитесь хозяином ситуации. Вам, по большому счету, все равно, на каком поле играть, речь идет не о необходимости, а о предпочтениях, что вы и показываете партнеру по взаимодействию.

Если вы сами владеете технологиями обмана, то сможете распознавать ложь и хитрость контрагента и защитить свои интересы. Но если вы не владеете всей палитрой поведенческих вариантов, то ваш выбор технологий всегда будет ограничен.

Таким образом, умея при необходимости вести себя нечестно, мы можем эффективно защищать свои интересы, выбирать правила игры и диктовать их прочим игрокам. Для того чтобы управлять, надо уметь вести себя честно, но надо уметь и обманывать. В противном случае вы не можете ничего никому предлагать, у вас есть одна возможность — просить и, соответственно, надеяться, что ваша просьба будет кем-то принята во внимание. Призыв к честности часто становится формой манипуляции. Партнер меняет свою часть соглашения, но при этом выражает надежду на нашу честность, чем ставит нас перед трудным выбором: выгода или обязательства? На самом деле в такой ситуации выбор является ложным: если имело место «пакетное» соглашение, то ваши обязательства сохраняют свою силу исключительно при сохранении обязательств партнера, о чем бы ни шла речь.

Вам никто не мешает оставить свои обязательства неизменными, но только лишь потому, что вы сами считаете это выгодным, но никак не потому, что вас пытаются поймать в ловушку. Конечно, задним числом можно себе все так и объяснить, но сами-то вы

всегда знаете настоящую причину, правда? Сунь Цзы писал, что «война — путь обмана». Нельзя вести войну, не обманывая: обман на войне вполне морален.

Одновременно с этим надо понимать, что, обманывая, вы вступаете на путь войны. Если вы обманываете ваших подчиненных, то подаете им ясный и четкий сигнал о том, что начинаете войну. Уверяю вас, они отлично поймут его значение и введут соответствующие коррекции в арсенал своих парадигм. Кроме отношений между руководителем и подчиненными эта закономерность распространяется и на обман третьих лиц.

Так, например, если вы предложите им как-то обмануть, скрыть что-либо или каким-то образом дезинформировать внешних контрагентов, то не удивляйтесь, что они начнут применять аналогичные методы и внутри вашей структуры. Конечно, вы им можете объяснить разницу, но если методики активированы, то человеку неподготовленному очень трудно их использовать избирательно.

Это я к тому, что, открывая ящик Пандоры, надо приготовиться к сюрпризам, не удивляться изменению парадигм и уделить время дополнительной настройке мышления подчиненных. Доминирующей компетенцией в этом случае станет «Оперативное лидерство».

Ось «самостоятельность—коллегиальность»

Вопрос о том, как следует взаимодействовать с подчиненными в процессе принятия решений, является очень важным. Речь идет не о недостатках и преимуществах того или иного подхода вообще, а о формировании отношений, которые будут полезны для дела. Для того чтобы принимать эффективные управленческие решения, руководителю необходима информация о некоторых внутренних фактах и/или настроениях сотрудников.

Мы уже знаем, что по известным причинам между иерархическими уровнями всегда существует некоторая дистанция, которая лишает руководителя определенной части интересующей его информации. Как бы ни относились к руководителю подчиненные,

они отнюдь не склонны делиться с ним всем, что происходит в коллективе. Одна из ошибок руководителей заключается в том, что они приближают к себе некоторых людей и стараются использовать доверительные (или силовые) методы для получения инсайдерской информации. Практика показывает, что такой подход чаще приводит не к прояснению ситуации, а к ее искажению.

Дело в том, что такой канал обычно сам подчиненный или его коллеги используют для того, чтобы создать у руководителя определенное мнение по тому или иному вопросу. Либо у вашего информатора есть свои собственные цели, либо сослуживцы давно выявили «агента», а часто работают оба фактора. В итоге вреда от такой практики намного больше, чем пользы. Напомню, что мы обсуждаем операционную систему «Регулярный менеджмент», а не «Манипулятивный менеджмент» или практику вербовки агентов с целью проведения оперативно-розыскных мероприятий.

Другой аспект вопроса выработки решений — правила совместного обсуждения. С одной стороны, будет мало толку, если подчиненные будут преданно смотреть в рот руководителю и горячо поддерживать каждую высказанную им идею. Было бы намного полезнее ознакомиться с откровенным мнением подчиненных и понять, что они думают на самом деле. С другой стороны, откровенность легко может перейти ту грань, за которой уже начинаются безответственность и элементарное нарушение субординации. Поэтому эти ограничения обязательно необходимо учитывать при формировании откровенной, но деловой атмосферы.

Для того чтобы обеспечить такой эффект, следует четко ограничить место и время, когда вы готовы слушать чужое мнение. Это может быть собрание, планерка или заседание некоего координационного совета. Безусловно, стоит хорошо обдумать кандидатуры тех подчиненных, мнение которых вам было бы полезно для принятия решения. Кроме того, следует ограничить их высказывания только четкими ответами на поставленные вами вопросы.

Если же подчиненный считает нужным выйти за пределы темы, то вам стоит обратить внимание на то, что им движет: интересы дела или собственная выгода. Отличить одно от другого позволит

экспресс-анализ содержания и формы высказывания. Тот, кто болеет за дело и поэтому расширяет тему, редко позволяет себе оценочные и/или категоричные суждения.

Подчиненный сообщает ту информацию, которая, как он полагает, будет вам полезна, и, предоставляя вам право самому решать, что с этим делать дальше, возвращается на свое место. Отличить такого человека от элементарного сплетника или того, кто при сообщении информации стремится выделить себя, очень легко, если внимательно выслушивать подчиненных вообще и не забывать об этом факторе в частности.

Безусловно, стоит хорошо обдумать кандидатуры тех подчиненных, мнение которых вам было бы полезно для принятия решения. Кроме того, следует ограничить их высказывания только четкими ответами на поставленные вами вопросы.

Для развития этих навыков вам пригодится такая компетенция, как «Межличностные коммуникации». Мало кто от природы одарен умением слушать и еще меньше тех, кто склонен это делать, беседуя с «низшими». Целесообразно также ограничить тот круг подчиненных, которых вы считаете уместным выслушивать. Введение в эту группу избранных будет служить поощрением, удаление же — наказанием. При этом не забывайте четко формулировать и поддерживать те принципы, соблюдение/несоблюдение которых и вызывает перемещение. Выслушивая других, помните, что никто и никакое количество подчиненных не снимет с вас ответственности за решение, его вам надо принимать самому. Можно совершать любые демократические действия, но сути вопроса это нисколько не меняет. Тот же, кто поддается лести, склонен часто менять свое мнение или активно выспрашивать у всех, как поступить, вызывает неуважение. Любая попытка руководителя переложить ответственность на подчиненных или по прошествии времени упрекнуть их в плохих советах приводит к потере репутации и ослаблению власти.

Хорошие советы подчиненных обеспечиваются зрелостью и профессионализмом руководителя, но никак не наоборот.

Первому лицу: о доверенных лицах и тайных советниках

Первому лицу, как бы мы его ни называли — владелец, CEO, исполнительный или же генеральный директор, президент, — бывает нужен собеседник, которому он мог бы полностью доверять. О причинах такой потребности мы уже знаем — ответственность и необходимость постоянного контроля своего поведения.

Кроме того, надо учитывать и тот факт, что зачастую самый изолированный и неинформированный человек в компании — именно первое лицо. Он получает только тщательно отфильтрованную информацию. Говорят ему не все, а многое и сознательно скрывают. Поэтому неудивительно, что у него появляется желание узнать, что происходит в реальности, излить кому-то душу и просто пообщаться, что называется, «без галстуков».

Реализация такой потребности может принести не только пользу, но и серьезный ущерб. Все зависит от того, кого босс выберет на роль конфидента. Мне встречались ситуации, когда отношения были очень плодотворными. Советники держали в секрете доверенные им тайны и сомнения, помогали доверителю расслабиться или принять важное решение, в общем — поддерживали как могли и ничему не мешали.

Возможно, им нравилось чувствовать себя полезными, дополнительную мотивацию могла давать близость «к телу» босса и приобщенность к закрытой для других информации. А бывает, что людей связывают давние отношения, а потом жизнь идет по различным траекториям. В общем, так или иначе, но у советников хватало ума/совести/такта/этики не преследовать своих дополнительных (назовем это так) интересов.

Но бывает и так, что доверительные отношения заканчиваются печально: конфидент плетет интриги, создает параллельную систему власти и вмешивается во все процессы. Иногда избранников на-

Советники, которые сознательно играют на себя в ущерб доверителю, встречаются довольно часто. Но еще больше распространен другой типаж: конфидент искренне считает, что всегда и во всем действуют только лишь во имя интересов своего доверителя. В том, что свою роль он оценивает неадекватно и не понимает природу и масштабы причиняемого вреда, скрывается дополнительная опасность.

зывают серыми кардиналами, подразумевая, что реальное влияние такого человека на события хотя и незаметно, но велико и выходит далеко за рамки официальной должности. Довольно распространенная ситуация, когда советник просто подставляет босса, активно участвуя в решении вопросов, далеко выходящих за рамки его профессиональной компетенции.

Мне доводилось видеть, как такие персонажи сопровождали босса на переговорах, причем по всем, без исключения, вопросам. Интересно было наблюдать, как босс, получая ту или иную информацию, периодически поглядывал на своего советника и реагировал в зависимости от тех сигналов, которые тот ему подавал.

Создавалось ощущение, что сопровождающий выступал в качестве некоего универсального эксперта, умеющего отделять правду от лжи, злаки от плевел и заключение которого являлось в итоге решающим.

Конечно, всегда полезно иметь под рукой умного и доверенного человека. Правда, хотелось бы отметить два как минимум «но»:

- человек не должен преследовать своих дополнительных и противоречащих интересам доверителя целей;
- человек не должен выходить за пределы своей компетенции и выносить суждения по вопросам, в которых он некомпетентен.

Советники, которые сознательно играют на себя в ущерб доверителю, встречаются довольно часто. Но еще больше распростра-

нен другой типаж: конфидент искренне считает, что всегда и во всем действуют только лишь во имя интересов своего доверителя. В том, что свою роль он оценивает неадекватно и не понимает природу и масштабы причиняемого вреда, скрывается дополнительная опасность. За время своей работы я смог выделить три основных типа советников, системный и долгосрочный вред от которых существенно превышал ту сиюминутную пользу, которую они, безусловно, приносили своему доверителю.

Советник-подхалим

Таких склонны заводить боссы с повышенным самомнением и высокой чувствительностью к тому, что они склонны считать неуважением. Обычно они еще и болезненно воспринимают плохие новости, предпочитая не замечать суровую реальность. В советники попадают те, кто не устает говорить шефу, что тот «на свете всех милее, всех румяней и белее». Тактика понятна: безоговорочное подтверждение правоты и восхищение всеми действиями. В сказке «Голый король» Евгения Шварца один из боевых генералов говорит примерно следующее: «Я человек прямой и привык рубить правду-матку. Ваше величество, вы — гений!»

Советник-оберегатель

Часто появляется у руководителей, которые не удосужились обзавестись компетенцией «Планирование» и поэтому более всего напоминают белку в колесе. Они настолько заняты, что не успевают вообще ни на чем толком сосредоточиться. Работу они, как правило, поручают тем, кому довелось оказаться рядом в тот момент, когда у них появилась настоятельная потребность избавиться от очередной «неудобной» проблемы.

Кроме того, в таких советниках испытывают потребность руководители, которые либо не умеют/не учатся смягчать свою

жесткость в отношениях с подчиненными, либо, наоборот, не хотят доносить до персонала непопулярные решения/информацию.

У всех вышеперечисленных субъектов появляется открытая либо латентная потребность как в тех, кто готов принять на себя любое, вне зависимости от должности/квалификации поручение, так и в тех, кто будет выступать посредником в коммуникациях с подчиненными. Во всех случаях советник начинает служить своеобразным изолятором между боссом и компанией. Его роль постепенно растет, он управляет информационным потоком и доступом «к телу» босса. Дальнейшее достаточно понятно.

Советник-универсал

Такой тип я уже описывал. Человек стремится принимать участие в решении всех, без исключения, вопросов, касающихся как деятельности компании, так и часто личной жизни босса. Как правило, такие вездесущие советники появляются у руководителей, которые нуждаются в эмоциональной поддержке, так как тяготятся грузом своей ответственности и/или не осознали последствий своего выбора и поэтому не встали на «путь воина».

Индикаторы опасности

Есть признаки, наличие которых могло бы сигнализировать о целесообразности оценки сложившихся отношений с вашим советником.

- Он постоянно предлагает заменить вас (и часто заменяет) в переговорах с подчиненными, с которыми у вас не складываются отношения.
- Он советует вам, с кем из подчиненных и по какому вопросу вам следует встретиться, а с кем не стоит, в последних случаях готов решить вопрос сам.

- Он рекомендует вам те «правильные» решения, которые надлежит принять на встречах с подчиненными или контрагентами.
- Вам кажется, что вас на этом свете не понимает никто, кроме вашего советника.
- Он критически/болезненно относится к тому, что вы соглашаетесь с мнением других людей без его одобрения.
- Он начинает самостоятельно принимать решения вне своих должностных обязанностей, ставя вас в известность постфактум или же вообще не информируя о своем вмешательстве.
- Он всегда и во всем с вами согласен или же превозносит вас по поводу и без.

Как не попасть в опасную зависимость от советника

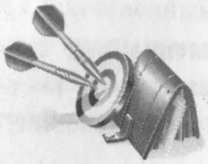
Как вы понимаете, в создании негативной ситуации и босс, и его советник несут ответственность как минимум равную. Практика показывает, что перевоспитывать советников бесполезно, так как они, во-первых, редко способны понять наносимый вред, во-вторых, нуждаются именно в таких отношениях.

Также бессмысленно просто уволить своего советника в том случае, если вы диагностировали ситуацию как опасную. Дело в том, что то, что уже случилось, является не более чем следствием, причина же кроется в вас самих. Точнее, в вашем характере и/или в вашей методике управления. Поэтому, не изменив причин, вызвавших подобный симбиоз, скорее всего, вы через какое-то время заведете себе уже нового. Будет он лучше или хуже — не важно. Опасен сам факт потребности в создании такого типа отношений в компании.

Отсюда делаем выводы.

- Время от времени проводите объективную оценку своего ближнего круга и отношений, сложившихся с его участниками.

- Развивайте регулярный менеджмент; четкие регламенты и упорядоченность снижают персоналозависимость вообще, и роль отдельных личностей в частности.
- В случае диагностирования собственной тяги к сближению определитесь с причинами и, обнаружив их, меняйте свои управленческие привычки.



Рекомендации по развитию управленческой квалификации

1. Для того чтобы заняться конфигурацией своего поля взаимоотношений с подчиненными, надо, используя вышеперечисленные оси, нарисовать «снежинку». Каждую ось можно отградуировать, например, по 15 пунктам.
2. Попробуйте проставить на каждой из осей те значения, которые наиболее соответствуют сложившимся отношениям с подчиненными.
3. Для более точного выставления значений для каждой из осей составьте перечень событий или ситуаций, которые можно было бы назвать как характерными, так и регулярными. Для этого соблюдайте уже известное вам правило: «Один раз — случайность, два раза — закономерность, три раза — тенденция». Конечно, эта методика не обладает математической точностью и корректностью, но вполне позволяет формализовать свои сегодняшние ощущения и наметить пути к изменению ситуации.
4. Определите те оси, ситуация по которым вам кажется наиболее неадекватной и, соответственно, требующей первоочередной коррекции.
5. Проанализируйте ситуацию и составьте приоритетный список тех управленческих компетенций, которые вам потребуются для изменения взаимоотношений.

6. Оцените свою степень владения ключевыми, согласно списку, компетенциями. По необходимости наметьте сроки выполнения управленческих воздействий, измените приоритет осей, запланируйте развитие управленческих компетенций.
7. Продумайте форму и содержание мероприятий, в рамках которых было бы наиболее уместно начать конфигурацию поля взаимоотношений по выбранным осям.



Основные тезисы главы 14

- Для того чтобы должным образом сконфигурировать поле взаимоотношений с подчиненными, вначале необходимо понять свои желания, после чего четко сформулировать цели.
- Во взаимоотношениях с подчиненными следует поддерживать ту дистанцию, которая позволяет вам без сомнений, ступоров и этических коллизий использовать необходимый в данной ситуации набор управленческих компетенций.
- Не следует пытаться подменить или скомпенсировать отношениями недостатки системы управления. Такое решение может помочь в разовой ситуации, но очень вредно, если переходит в систему.
- Манипуляция может принести краткосрочную выгоду и может показаться легким способом разрешения проблем. В долгосрочной перспективе открытость управления обеспечивает более стабильные результаты.
- Любовь или симпатия подчиненных — не то, к чему следует стремиться руководителю. Если же подобное отношение проявляется в качестве побочного эффекта, то мешать не будет и искоренения не требует.
- Наиболее полезным для эффективной эксплуатации отношением является уважение. Вы обязательно его получите, если

будете себя вести с разумной степенью открытости, твердо, последовательно и целеустремленно. Успешность структуры обязательна. При большом успехе вам простят многое, но вы не получите пожизненную индульгенцию, поэтому не пренебрегайте и прочими факторами.

- Расчетливость, не переходящая в жадность или скупость и основанная на понятной подчиненным логике, более полезна для дела, чем неоправданная щедрость.

- Учитесь быть львом и лисой, разнообразные технологии обеспечивают как защиту своих интересов, так и возможность навязывать партнерам удобные вам правила игры. Ограниченность методик делает вас заложником ситуаций, ставит в зависимость от этики контрагентов и потенциальной жертвой нечестной игры.

- Желание получить «инсайдерскую» информацию может сделать вас жертвой наушников и манипуляторов, что приведет к потере уважения подчиненных.

- Для того чтобы узнать и использовать мнение подчиненных, необходимо правильно организовать процесс, выбрать место и время и не забывать об управлении диалогом.

- С кем бы и по какому поводу вы ни советовались, решение надо принимать самостоятельно, после чего нести полную и неразделяемую ответственность за последствия.

- Опасайтесь необоснованного расширения влияния своих приближенных, контролируйте роли и отношения, объективно оценивайте ситуацию и не забывайте о «пути воина».

будете себя вести с разумной степенью открытости, твердо, последовательно и целеустремленно. Успешность структуры обязательна. При большом успехе вам простят многое, но вы не получите пожизненную индульгенцию, поэтому не пренебрегайте и прочими факторами.

- Расчетливость, не переходящая в жадность или скупость и основанная на понятной подчиненным логике, более полезна для дела, чем неоправданная щедрость.

- Учитесь быть львом и лисой, разнообразные технологии обеспечивают как защиту своих интересов, так и возможность навязывать партнерам удобные вам правила игры. Ограниченность методик делает вас заложником ситуаций, ставит в зависимость от этики контрагентов и потенциальной жертвой нечестной игры.

- Желание получить «инсайдерскую» информацию может сделать вас жертвой наушников и манипуляторов, что приведет к потере уважения подчиненных.

- Для того чтобы узнать и использовать мнение подчиненных, необходимо правильно организовать процесс, выбрать место и время и не забывать об управлении диалогом.

- С кем бы и по какому поводу вы ни советовались, решение надо принимать самостоятельно, после чего нести полную и неразделяемую ответственность за последствия.

- Опасайтесь необоснованного расширения влияния своих приближенных, контролируйте роли и отношения, объективно оценивайте ситуацию и не забывайте о «пути воина».

Глава 15

С чего начинать новую жизнь: о пользе волшебных парадигм

Детали могут быть важны для каждого конкретного случая, но высшая степень профессионализма — навык осознанного использования хорошо понимаемых ключевых принципов.
Английский математик и философ Альфред Норт Уайтхед

В процессе создания и развития методики обучения руководителей регулярному менеджменту мне удалось сформулировать и отработать семь парадигм. Практика обучения, коучинга и консультирования показывает, что если руководителю удается привить эти парадигмы своим подчиненным, то это облегчает как его жизнь вообще, так и процесс управления в частности.

С одной стороны, эти парадигмы кажутся предельно простыми. С другой, еще ни один руководитель, посещающий семинар, не подтвердил, что его подчиненные действуют согласно этим парадигмам. Чтобы сделать собственные выводы, предлагаю ознакомиться с содержанием парадигм.

Парадигма 1. «Полученное задание должно быть проанализировано перед началом работы»

Получив задание, подчиненный должен его проанализировать. Целью же анализа является оценка достаточности собственных ресурсов, которая основывается на:

- **понимании,** т.е. оценке ясности самого задания как по целям и способам исполнения, так и по различным параметрам, например срокам и требованиям к качеству;

- **квалификации,** т.е. оценке собственных знаний и навыков, необходимых для выполнения задания с учетом требуемых параметров;

- **информации,** т.е. оценке ее полноты для выполнения задания с учетом требуемых параметров;

- **времени,** т.е. оценке возможности выполнения задания в требуемые сроки с учетом остальных обязательств по ранее порученным заданиям, рутинным обязанностям и возможным «входящим» загрузкам. К примеру, трудно предугадать, что именно произойдет внезапно, но можно просчитать, что примерно 6 часов в неделю занимает работа по неожиданно возникающим задачам. Естественно, предполагается, что все участники событий должны использовать такую технологию, как time-management;

- **полномочиях,** т.е. оценке достаточности для выполнения задания тех полномочий, которые положены по должности, и тех, что вручены вместе с заданием.

Конечно, среди необходимых для выполнения задания ресурсов могут быть такие, как технологические, финансовые, человеческие и т.д.

Если подчиненный обнаружил недостаток ресурсов, он должен, как минимум, сообщить руководителю об этом факте. Наиболее предпочтителен вариант, когда подчиненный не только сообщает о недостаточности ресурсов, но и предоставляет описание того дополнительного набора, который является необходимым и достаточным для выполнения работы в пределах заданных параметров.

Возможно, для того чтобы правильно оценить все ресурсы, подчиненному вначале потребуется выполнить некие «установочные» действия.

Выполнение любой работы целесообразно разделить на три условных этапа.

1. **Анализ:** содержание этого этапа мы уже описали.

2. **Запуск:** действия, во время которых оцениваются, уточняются и проверяются различные параметры задания, а также обоснованность результатов *анализа.* Очень важно, чтобы в процессе применения компетенции «*Делегирование*» руководитель также обращал внимание подчиненных на обязательность этого аспекта работы. Ведь кроме собственно работы необходимо еще и подвергнуть ревизии обоснованность предварительных, сделанных на этапе *анализа* выкладок. Практика показывает, что интуитивно необходимость таких действий чувствуют единицы. Отсюда возникают такие проблемы, как, например, пересмотр сроков по факту их невыполнения уже чуть ли не на следующий день после принятия обязательств. Конечно, предварительный план может быть скорректирован, но это не отменяет ответственности за тщательность проработки вопроса.

3. **Реализация:** выполнение основного объема работы по уже проверенным алгоритмам.

По окончании этапа «запуск» все обязательства должны быть жестко зафиксированы, а их изменение может быть вызвано только обстоятельствами исключительно форс-мажорного характера, но никак не традиционным объяснением «а откуда мы знали, что...». Сроки реализации первых двух этапов подчиненный оговаривает с руководителем.

На практике это может выглядеть примерно так: подчиненный, получив задание, называет руководителю срок предоставления результатов *анализа.* Если *анализ* показал, что точное понимание ситуации может быть достигнуто только по окончании этапа «запуск», то срок выполнения этого этапа также оговаривается.

Руководитель в процессе общения с подчиненным должен применить компетенцию «*Контроль*» (вид — *предварительный контроль).* В целях профилактики появления нереальных обязательств необходимо убедиться в надлежащем выполнении *анализа.*

Так, например, подчиненный может сообщить руководителю, что он все успеет сделать, т.е. временны́х ресурсов у него достаточно. Но если он вместо проведения *анализа* потратил служебное время на поиск личных запросов в Интернете или отвечал на электронную почту и телефонные звонки, то его приятное ушам руководителя заверение немногого стоит.

Если подчиненный обнаружил недостаток ресурсов, он должен сообщить руководителю об этом факте. Наиболее предпочтителен вариант, когда подчиненный предоставляет описание дополнительного набора, который является необходимым для выполнения работы.

Поэтому *контроль* необходим. От *предварительного контроля* могут быть освобождены только те подчиненные, в добросовестности и квалификации которых нет ни малейших сомнений, т.е. те, кто устойчиво занимает позицию *лояльности*.

Такой контроль целесообразен и в тех случаях, когда руководитель-новичок не достаточно хорошо разбирается в специфике работ и дает поручение эксперту.

Конечно, эту идею можно попытаться опровергнуть тем аргументом, что эксперт, если захочет, всегда может убедить дилетанта в чем угодно. Действительно, такое может случиться. Но не каждый эксперт захочет это делать. Особенно если руководитель правильно обоснует свою просьбу относительно аргументации сделанных экспертом выводов, например необходимостью своего обучения специфике работ. Ну а если руководитель возьмет себе за правило записывать аргументы или сразу попросит представлять их в письменном виде, то и у тех, кто склонен к дезинформации, возникнут обоснованные опасения попасть в неприятную историю. Мало ли кому руководитель может документ потом показать...

Ну а добросовестных и квалифицированных подчиненных, как мы уже отметили, контролировать на старте и незачем, достаточно ознакомиться с их выводами.

Данная парадигма отнюдь не обязывает руководителя давать подчиненному исчерпывающе подробное задание. Просто в ином случае весь вышеописанный процесс будет проходить в несколько этапов, и начинать *делегирование* надо заблаговременно.

Конечно, профессиональный руководитель, зная эту парадигму, учитывает все во время *делегирования*. Изложив подчиненному задание, он не должен ожидать от него скоропалительного и необоснованного ответа, а запросить срок предоставления результатов анализа. Если подчиненный просит предоставить ему дополнительное время, а это нарушает сроки выполнения задания, руководитель оценивает правомерность этого запроса, при необходимости меняя приоритеты ранее порученных подчиненному заданий. При этом если руководитель может по каким-то причинам нарушить это правило, то это совсем не освобождает самого подчиненного от действия парадигмы. Это означает, что, вместо того чтобы браво «щелкнуть каблуками», он должен вступить в диалог с руководителем, который требует беспрекословного выполнения задания и соблюдения определенных сроков. И желательно, чтобы диалог проходил в корректной форме и с соблюдением субординации. Исполнителю следует тактично разъяснить руководителю целесообразность проведения предварительного анализа.

Конечно, руководитель, следуя принципу «нечего тут думать, надо трясти», может отвергнуть «светлую идею» подчиненного и отдать недвусмысленный приказ. В этом случае подчиненный перестает нести ответственность за ситуацию, хотя в операционной системе «Регулярный менеджмент» такое развитие событий не предусмотрено.

Таким образом, эта, да и все остальные парадигмы выполняют функцию своеобразного предохранителя.

Если руководитель вдруг забыл свои обязанности, то подчиненный должен тактично ему о них напомнить. И если руководителя наказывать некому, то подчиненного, если он не выполнит того, что вытекает из парадигмы, можно и нужно. Такой порядок вполне логичен, хотя и выглядит на первый взгляд несправедли-

вым. Каждый должен выполнять свои обязанности, а неисполнение их одной стороной не освобождает другую сторону от ее обязательств.

Парадигма 2. «Полученное задание должно быть выполнено на 100%»

Работу принято разделять на две большие категории: выполненную и невыполненную. Работа считается выполненной, если соблюдены все параметры, сформулированные на стадии постановки и согласования задания.

Все прочие варианты предполагают, что работа считается невыполненной. Так, работа, сделанная с опозданием, считается невыполненной. Работа, сделанная не в полном объеме, считается невыполненной. Работа, сделанная не с должным качеством, считается невыполненной. Ну и так далее.

Помните, у Михаила Булгакова в романе «Мастер и Маргарита» есть эпизод, в котором один из персонажей объявляет о том, что осетрина не бывает «второй свежести», а может быть только «первой свежести», в противном случае это уже нельзя считать осетриной? В отношении работы такая логика абсолютно уместна. К сожалению, самое широкое распространение получил иной подход, который, что удивительно, поддерживается с обоих концов «вертикали власти».

Например, в ситуации, когда работа *почти выполнена*, руководителем во внимание принимается внесистемный, на мой взгляд, аргумент: «Они очень старались».

Дело в том, что с точки зрения оценки приемлемости результатов (а это единственно допустимый подход) степень старания не имеет никакого значения. Вопрос прост, как апельсин: результат есть или результата нет. Напомню, что под результатом мы договорились понимать исключительно 100-процентное выполнение. Количество и качество приложенных кем-то усилий никак не меняет параметры того результата, который получен фактически.

Чем четче вы сами обозначите свою позицию в этом вопросе, тем больше предпосылок к тому, что эту логику ваши подчиненные примут как единственно возможную.

Дело в том, что с точки зрения оценки приемлемости результатов (а это единственно допустимый подход) степень старания не имеет никакого значения. Вопрос прост, как апельсин: результат есть или результата нет.

Безусловно, оценка того, насколько подчиненные использовали все свои ресурсы, должна оказать влияние на *последствия*: содержание тех управленческих воздействий, которые руководитель применит после анализа ситуации. Тут, кстати, тоже есть нюанс. Можно наказать за отсутствие *исполнительности*, когда подчиненные не сделали того, что могли. Но нельзя наказывать за отсутствие *лояльности*, когда возможные действия требовали от подчиненных *подвига*. Такая градация связана с тем, что лояльность плохо формализуется, поэтому наказание за ее отсутствие всегда воспринимается подчиненными как произвол.

Если же в процессе разбирательства вы заметили, что проблема была бы своевременно решена без вашего вмешательства, будь подчиненные лояльны, то это должно стать поводом к разработке тех изменений в «векторной диаграмме», которые и должны привести к изменению позиций подчиненных по отношению к системе управления. Но никак не к наказанию, как бы это ни казалось справедливым. Ведь мы уже установили, что в операционной системе «Регулярный менеджмент» не принято наказывать подчиненных за собственные упущения. Работа должна выполняться в соответствии с теми требованиями, которые определяются постоянными регламентами, формулируются в процессе делегирования, обусловлены базовыми стандартами квалификации подчиненного и подразумеваются «по умолчанию».

К последней категории, например, относится условие: в письменном документе, который выходит с рабочего стола подчинен-

ного, не должно быть грамматических ошибок и опечаток. Иными словами, подчиненный предъявляет для контроля ту работу, которую считает полностью готовой. Никаких объяснений в ответ на сделанное ему замечание об ошибке вроде: «я потом еще собирался проверить», не допускается.

Совершенно бессмысленно составлять на этот счет специальный регламент либо каждый раз специально предупреждать подчиненного о необходимости соблюдения этого стандарта. Попытка же сослаться на отсутствие специальных требований по этому вопросу должна рассматриваться как проявление позиции «саботирование» со всеми вытекающими последствиями в виде применения наказаний согласно соответствующей части управленческой компетенции «Оперативное лидерство».

Таким образом, руководитель, используя компетенции «Оперативное лидерство» и «Регламентация», должен постепенно *расчертить* игровое поле так, чтобы отпала необходимость специально оговаривать правила, которые должны соблюдаться подчиненными постоянно.

Не менее бессмысленно, давая задание подчиненному, делать какие-то акценты на необходимости *стараться* или *быть внимательным*. Конечно, произносить такого рода тирады руководителя толкает как опасение некачественного выполнения подчиненным задания, так и неточное/интуитивное понимание им своих обязанностей. Но, во-первых, подобные высказывания принято воспринимать как обыденные и потому необязательные. Во-вторых, такие фразы девальвируют степень ответственности подчиненных, так как допускают саму возможность *иного* отношения к работе вообще.

Если же выполнение задания требует, с вашей точки зрения, каких-то специальных действий, то будет намного лучше, если вместо общих призывов подчиненному будут сделаны четкие и конкретные предложения.

Ну а как быть, если, допустим, в процессе выполнения работы вдруг возникли обстоятельства, которые препятствуют соблюдению стандарта? В этом случае нам очень пригодится парадигма 3.

Парадигма 3.
«О препятствиях к 100-процентному выполнению задания следует немедленно сообщить руководителю и всем заинтересованным лицам»

Суть парадигмы вытекает из ее названия. Как только подчиненный сталкивается с препятствием, которое еще только ставит под угрозу выполнение либо всего задания, либо одного из его параметров, он должен практически немедленно поставить в известность о возможном срыве все заинтересованные стороны. Если же возникает дискуссия относительно слова «немедленно», то это является косвенным свидетельством слабости власти и указывает скорее на позицию «саботирование», чем на «исполнительность». Понятие «немедленно» не может быть истолковано иначе, оценка соблюдения подчиненным этого требования оставляется на усмотрение руководителя. Конечно, можно отважиться на «подвиг» и попытаться составить график, который, учитывая категорию важности задания и общие сроки выполнения, определял бы сроки информирования. Но я бы не советовал заниматься подобными изысками.

В качестве «препятствия» мы понимаем как реальные помехи, так и свои сомнения, новые соображения, потребность в дополнительной информации, поступление новой информации и все то, что, на взгляд подчиненного, тем или иным способом меняет конфигурацию задания. Возможно, что изменившаяся ситуация потребует назначения дополнительных контрольных точек или изменения режима координации.

После того как подан соответствующий знак и предупреждение получено, подчиненный обязан использовать все свои возможности для исправления возникших проблем, а в случае же их нехватки — запросить поддержку у своего руководителя.

Такие же действия подчиненный должен выполнить и в том случае, если параметрам задания ничего не угрожает, но для их соблюдения требуется изменить те методы, которые оговаривались предварительно с руководителем и были им утверждены как единственно допустимые. Это дополнение недействительно в том слу-

чае, если уровень квалификации подчиненного не предполагает согласования методик выполнения работы, а его постоянные либо временные полномочия допускают ту или иную степень свободы в выборе средств. Как вы помните, одним из признаков регулярного менеджмента является согласованность методик достижения целей, а весьма распространенная управленческая команда «Делай что хочешь, но чтобы завтра было готово!» в этой операционной системе является некорректной.

Возможно, что привлечение тех дополнительных ресурсов, которые кажутся необходимыми для исправления ситуации, нереально или же их приложение не обеспечило ожидаемой коррекции. В этом случае те параметры задания, соблюсти которые оказывается невозможным, должны быть скорректированы в координации со всеми заинтересованными сторонами.

На практике события чаще разворачиваются несколько иначе, и руководитель сталкивается с одним из двух наиболее распространенных сценариев.

Сценарий 1. Руководитель в точке *промежуточного* или *финишного контроля* не находит оговоренного с подчиненным результата. Работа либо не начата, либо приостановлена, так как у подчиненного появились вопросы или неясности и он ждал встречи с боссом, чтобы прояснить ситуацию.

Сценарий 2. Руководитель в точке промежуточного или финишного контроля обнаруживает самовольное изменение параметров самого задания, несанкционированную инициативу, проявленную подчиненным, когда он по тем или иным причинам сменил методологию. Часто бывает, что такая «творческая свобода» хотя и обеспечивает выполнение поставленной задачи, но в то же время провоцирует появление проблем, которые лежат за пределами кругозора подчиненного.

Отдельную проблему представляют препятствия «одушевленного» свойства.

В процессе выполнения задания подчиненный может столкнуться с тем, что тот сотрудник, к которому руководитель поручил ему обратиться за содействием, под каким-то предлогом отказал ему в этом. Конечно, если в описании должностных обязанностей

коллеги не прописано такое содействие, то руководитель должен сам или через своего референта предупредить его о такой необходимости. Но бывает, что подчиненный не может задействовать обещанный ему ресурс. И вот тут-то получается, что для соблюдения этой парадигмы он должен сделать то, что в *нашем* пространстве понимается как доносительство. Возникает трудный выбор: с кем портить отношения, с руководителем или же с коллегами? Ведь подчиненный прекрасно понимает, что, помимо потенциального конфликта с самим виновником, о его проступке узнают остальные сотрудники. Такая нравственная дилемма часто повергает человека в ступор, и он затаивает обиду на «подставившего» его босса.

...Одним из признаков регулярного менеджмента является согласованность методик достижения целей, а весьма распространенная управленческая команда «Делай что хочешь, но чтобы завтра было готово!» в этой операционной системе является некорректной.

Эту ситуацию мы уже рассматривали в главе 13 «Как влиять на старательность подчиненных...». Напомню, что сотрудник сделает правильный выбор только в том случае, если будет четко понимать всю важность отношений с руководителем для конфигурации своего мотивационного «королевского бутерброда» по социальной оси, и эти отношения более значимы для его удовлетворенности качеством своей жизни, чем отношения с коллегами. Еще одно напоминание: сия ситуация должна зависеть от действий руководителя, а отнюдь не от сознательности подчиненных.

Здесь придется опять вспомнить о неприятном, а именно о наказаниях.

Допустим, подчиненный так и не смог убедить коллегу в том, что тот должен ему посодействовать. За это он наказан быть не может, а вот за то, что не сообщил, — наказан быть должен. Вы можете заметить, что соблюдение этой парадигмы обеспечи-

вает функции своего рода сигнализации, избавляя руководителя от тревоги и/или необходимости постоянно следить за ходом выполнения работ. Если от сотрудника не поступает никаких сигналов, то по умолчанию это означает, что все идет по плану, а в точке контроля будет получен оговоренный результат, промежуточный либо окончательный, в зависимости от ранее достигнутой договоренности.

Парадигма 4. «Предложение по решению проблемы предпочтительнее информации о ее возникновении»

Эта парадигма особых комментариев и не требует. Если подчиненный не готов предложить гарантированное решение проблемы, то, по крайней мере, пусть сформулирует предложение, а лучше — несколько. При этом он должен сообщить, какой именно способ решения проблемы он сам считает предпочтительным, и объяснить руководителю свой выбор. Конечно, мы должны требовать обязательного соблюдения этой парадигмы только в том случае, если возникшая проблема не выходит за пределы квалификации подчиненного.

Для того чтобы научить подчиненных следовать этой парадигме, руководитель должен удержаться от соблазна выдать готовое решение в тот момент, когда ему доставляют проблему. В этом случае очень помогает вопрос: «А что вы предлагаете?»

Парадигма 5. «Расширенное толкование полученного задания не допускается»

Здесь уместно вспомнить принцип, известный как «бритва Оккама»: «Не умножай сущностей сверх необходимого». Кроме того, нам придется подвергнуть ревизии еще одно распространенное выражение, а именно: «Все, что не запрещено, разрешено». В регу-

лярном менеджменте принята противоположная трактовка: «Все, что не разрешено, запрещено». Попробуем разобраться. В этом нам поможет очередной кейс.

Допустим, вы поручили подчиненному сделать какую-нибудь работу к 16.00. Он приступает к работе, но примерно в 14.30 понимает, что для того, чтобы успеть в срок, ему надо постараться работать интенсивнее. И тут он видит, что вы собираетесь уходить. После того как вы покинули офис, он подходит к секретарю и спрашивает: «А шеф сегодня еще будет?» Секретарь отвечает: «Не знаю, он ничего не сказал, но, уходя, говорил со мной о завтрашних делах».

Вопрос: какая мысль может прийти в голову подчиненному? Думаю, что вы, как и участники семинаров, которым я неоднократно предлагал этот пример, сразу догадались, что ваш сотрудник, скорее всего, подумает: «А чего напрягаться?» и решит, что заканчивать работу к оговоренному сроку уже нет необходимости.

Этим примером я хочу проиллюстрировать, чем вызвана необходимость этой парадигмы. Наверняка вам на практике приходилось сталкиваться и с более сложными по своим последствиям управленческими ситуациями.

Что же произошло? Подчиненный допустил расширенное толкование и решил, что если шеф ушел, то одним из параметров задания — сроком окончания работы — можно и пренебречь.

Вопрос: может быть, руководителю следовало оговорить, что в случае его ухода сотрудник все равно должен закончить вовремя?

Такое решение было бы в корне неверным. Должна работать именно данная парадигма. Раз руководитель не сказал, что если его не будет, то можно сдвинуть сроки, то срок действует вне всякой зависимости от того, что вокруг происходит.

Есть множество ситуаций, когда выполненная работа может понадобиться руководителю после его ухода из офиса или кому-то из сотрудников. Но в данном случае не это имеет значение.

Руководитель не обязан объяснять подчиненному, как и когда он может воспользоваться результатами данного задания. Точно так же руководитель не должен перечислять все возможные факторы, которые подчиненный не должен воспринимать как повод не выполнить задание в должном формате. Вполне достаточно

Руководитель не обязан объяснять подчиненному, как и когда он может воспользоваться результатами задания. Так же руководитель не должен перечислять факторы, которые подчиненный не должен воспринимать как повод не выполнить задание.

запретить расширенное толкование и домысливание того, что содержится в задании. То, чего не оговорено, нельзя принимать во внимание, запрещено все, что не разрешено. Рассмотрим другой вариант развития событий. Допустим, сотрудник решил, что его усталость может повредить качеству работы. В этом случае он должен был воспользоваться *парадигмой 3* и, позвонив руководителю, спросить у него разрешения перенести сроки сдачи работы. Если такого разрешения не последует, он обязан мобилизовать свои внутренние резервы и выполнить работу в срок. А если руководитель не отвечает на телефонный звонок, значит, сохраняется первоначальная договоренность, так как фактор усталости не относится к форс-мажору.

Но представим себе, что сотрудник самовольно перенес срок на основании того, что руководитель покинул офис, и переслал выполненную работу в его почтовый ящик в 17.30. Босс же появился утром, и то, что работа была сдана позже срока, ничему не повредило. Сотрудник все равно должен быть наказан, так как, напомню, наказывается сам проступок, а не его последствия.

Люди очень часто пытаются самовольно толковать то, что не досказано, потому что им кажется, и так понятно. Иногда такой «толкователь» ссылается на недопонимание, а часто — на свое право домысливать недосказанное. Интересно то, что подобные шаги в подавляющем большинстве предпринимаются сотрудниками для расширения их собственного пространства, обеспечения возможностей решения личных задач по увеличению комфортности бытия и, следовательно, увеличению «королевского бутерброда». Прикрываются же при этом, естественно, ин-

тересами дела. Например, сотрудник мог бы в свое оправдание сказать, что шефа все равно не было на месте, а он хотел *лучше* сделать работу и все тщательно проверить. Но мы с вами уже понимаем, что такое объяснение дезавуирует *парадигму 2*, которая и так предполагает обязательность тщательной проверки своей работы к назначенному сроку. А подчиненный обязан распланировать свое время с учетом того, что, например, может устать, поэтому после окончания работы к проверке стоит приступать после короткой паузы. Ну а если, например, вместо одного проекта договора, как было оговорено с руководителем, подчиненный сдаст в срок три, причем все на «отлично»? При этом он выдвигает разные наборы условий. Как поступить руководителю в этом случае?

С одной стороны, подчиненный вроде бы проявил рвение и инициативу. С другой стороны, он потратил на это время или лишние усилия. Если то, что в рамках заданных условий может быть три различных варианта, подчиненный понял уже в процессе работы, то лучше было бы ему уточнить условия задания или же на основании *парадигмы 2* согласовать с руководителем свою идею относительно представления трех вариантов вместо одного. Наказывать за три выполненных варианта, конечно, не стоит, а вот обсудить с подчиненным все парадигмы во взаимосвязи желательно. Естественно, что обсуждение должно носить характер благожелательный, а не претензионный.

Согласиться с уместностью несогласованного представления трех вариантов можно только в том случае, если сотрудник был лишен возможности всякой связи с руководителем. Столкнувшись с тем препятствием, способы преодоления которого он не смог согласовать, он решил проявить полезную инициативу и подстраховать ситуацию. Если же руководитель пропустит факт «полезного» истолкования без анализа его причин и последующего разъяснения, то он создаст опасный прецедент.

Нельзя быть уверенным в том, что привычка истолковывать «на пользу» завтра не принесет вреда, ибо сотрудник может и не знать чего-то такого, что может быть испорчено ненужным тщанием. Кроме того, самостоятельно присвоив себе право толкования,

подчиненный может расширить границы его применения, что уже будет усугублять управленческий хаос.

Практика показывает, что вреда от таких привычек намного больше, чем пользы. Право расширенного толкования и домысливания слов руководителя может быть специально разрешено только отдельным, самым проверенным сотрудникам, чтобы не допускать самозахвата и ослабления власти. В общем, недаром говорят, что лучшее — враг хорошего.

Парадигма 6. «Несогласие с параметрами задания или регламентами исполнения не может служить поводом для их игнорирования»

Может показаться, что данная парадигма является вариантом *парадигмы 3*. Однако представляется, что уместно рассмотреть этот случай отдельно.

Возможно, вы в своей практике сталкивались с такой ситуацией: подчиненный, нарушивший те или иные нормы и уличенный в этом, приглашает руководителя на философский диспут. Он говорит: «А вы знаете, я считаю, что это (тут он называет причину предъявленной претензии) неправильно, так как...» И дальше он излагает свой взгляд на ситуацию. Вполне вероятно, что его суждения абсолютно верны и справедливы, но это не меняет сути дела.

Если подчиненному не удалось убедить руководителя в своей правоте и в необходимости изменения конфигурации задания, то он должен либо отказаться от участия в работе, либо выполнять ее в рамках имеющихся условий.

Данная парадигма никак не означает того, что подчиненный не имеет права на собственное мнение или обязан во всем поддакивать своему руководителю. Подчиненный может и должен, когда обстоятельства того тре-

буют, оспаривать информацию или выражать несогласие с выводами. Если его компетенция позволяет увидеть какие-то ошибки, он обязан сообщить об этом руководителю, в противном случае его позиция будет выглядеть как «саботирование».

Вопрос лишь в том, в какой форме и какой последовательности подчиненному уместно проявить свое несогласие. Если он не согласен с какими-либо параметрами поручаемой ему работы (целями, обоснованием, процедурами, ролью, вознаграждением и т.п.), то он может обсудить это со своим руководителем в рамках двух координационных взаимодействий.

1. В рамках *парадигмы 1*, представляя руководителю данные своего анализа предстоящего рабочего задания.
2. В рамках *парадигмы 3*, сообщая руководителю о возникновении тех обстоятельств, которые он считает препятствием к продолжению ранее согласованной работы.

Если подчиненному не удалось убедить руководителя в своей правоте и в необходимости изменения конфигурации задания, то он должен либо отказаться от участия в работе, либо выполнять ее в рамках имеющихся условий. Руководитель может разрешить несоблюдение этой парадигмы кому-то из подчиненных на постоянной основе или применительно к отдельному заданию. Разрешение это может относиться к тем условиям, формирование которых находится в пределах полномочий самого руководителя. Так, например, руководитель департамента не может отменить общекорпоративное правило, которое носит обязательный, а не рекомендательный характер.

Парадигма 7. «Факты и аргументация предпочтительнее мнения»

Подчиненные часто жалуются на то, что руководители не склонны прислушиваться к их мнению. Нельзя сказать, что эти жалобы совершенно необоснованны, ибо руководитель тоже человек

и ничто человеческое (в данном случае невнимание к другим) ему не чуждо. Но очень часто сами подчиненные неосознанно делают все, чтобы завести диалог в тупик, буквально провоцируя категоричность и безапелляционность своего руководителя. Часто руководитель и подчиненные расходятся во взглядах на саму целесообразность работы или на возможность соблюдения каких-то ее параметров, например сроков. Бывает, что прав как раз подчиненный. Он хорошо себе представляет, сколько реальных усилий придется приложить, чтобы по приказу босса «решить этот вопрос к пятнице», и понимает, что новое задание вступает в противоречие с другими обязательствами. В ответ он заявляет что-нибудь вроде: «Это нереально, я не успею!» Последующее развитие диалога легко можно себе представить.

Как бы следовало поступить подчиненному? Конечно, воспользоваться *парадигмой 1*, предварительно выразив готовность обдумать способы наилучшего выполнения данного ему поручения. К чему приведет анализ? Возможны варианты. Например, подчиненный увидит возможности для выполнения всех обязательств. Или в рамках *парадигмы 4* внесет предложения по изменению сроков работ, и/или опишет те ресурсы, которые ему необходимы для разрешения возникших противоречий.

На худой конец он подготовит убедительные аргументы, которые позволят ему изменить мнение руководителя, которое и послужило причиной возникновения противоречий.

Как бы то ни было, все эти варианты предпочтительнее того *опровержения*, к которому так часто прибегают подчиненные. При обсуждении этой темы на семинарах кто-либо из группы руководителей среднего звена обычно возражает: «Да руководитель не станет слушать и скажет, что, мол, как хочешь, так и делай». Приходится напоминать, что в любой структуре важна единая операционная система и мы предполагаем, что вышестоящий руководитель также владеет базовыми принципами регулярного менеджмента.

Но даже если это и не так, то у вас гораздо больше шансов убедить его или кого-либо еще с помощью обдуманных и подготовленных аргументов, чем оперировать лишь твердым собственным мнением. Безусловно, нам зачастую обидно, что не работает некая

презумпция невиновности. Мы убеждены в собственной правоте, уверены, что думаем о пользе дела и поэтому негативно реагируем на то, что собеседник склонен пренебречь нашим мнением. Но ведь и босс убежден в том же.

Различия во мнениях, согласно которым участники диалога строят свои предположения, приводят к обидам, непониманию и конфликтам. Прежде чем высказывать свое мнение, стоит сверить исходные предпосылки. Если в них есть расхождения, то начинать следует не с убеждения, а, наоборот, с синхронизации. Если это удастся, то собеседник может изменить свою точку зрения самостоятельно, безо всякого давления с вашей стороны, а это очень важно для дальнейшего взаимодействия.

Различия во мнениях, согласно которым участники диалога строят свои предположения, приводят к обидам, непониманию и конфликтам. Прежде чем высказывать свое мнение, стоит сверить исходные предпосылки. Если в них есть расхождения, то начинать следует не с убеждения, а, наоборот, с синхронизации.

Если же этого и не произойдет, то собеседнику будет намного легче согласиться с вашей точкой зрения, пусть даже она отлична от его собственной. В общем, подчиненному есть смысл научиться правильно представлять руководителю свою точку зрения.

О вполне уместных сомнениях

Может создаться впечатление, что применение этих парадигм создает множество возможностей, чтобы подчиненные находили оправдания неисполнению порученной им работы. Действительно, что значит «нестыковка ресурсов», найденная в процессе следования *парадигме 1*? Как подчиненный «не смог сам преодолеть

препятствие» и сообщает об этом согласно *парадигме 3?* Любой руководитель подумает: «Стоит разрешить — тут такое начнется... Только дай волю — сразу же все перестанут работать и начнут искать оправдания». Нет никаких сомнений в том, что среди подчиненных обязательно найдутся те, которые решат использовать парадигмы именно для уклонения от работы.

Но я и не утверждал, что эта технология обеспечит вам эффективную эксплуатацию подчиненных без применения всех остальных управленческих компетенций. Руководитель обязан анализировать каждое обращение, чтобы определить, действительно ли подчиненный столкнулся с непреодолимым препятствием или просто ищет легкой жизни, пытаясь выполнить то, что принято называть «обратным делегированием». Не забыв о необходимости такого анализа, вы сможете произвести подобающее воздействие на каждую из этих категорий.

Большой управленческой ошибкой является идея о том, что подчиненного надо загнать в безнадежную ситуацию и тогда он проявит свои лучшие качества. В главе 13 «Как влиять на старательность подчиненных...» мы обсуждали необходимость применения, наряду с принуждением и заинтересованностью, такого вектора, как поддержка.

Внедрение парадигм позволяет очень хорошо решать эту задачу да вдобавок усилить и два других вектора нашей диаграммы. Существуют и другие разумные ограничения. Соблюдение парадигм предполагается уместным в рутинной работе и абсолютно неприемлемым в ситуациях чрезвычайного свойства. Если же вам кажется, что вся ваша практика протекает именно в обстоятельствах форс-мажора, то я рискну предположить, что вы плохо владеете компетенцией «Планирование» и порекомендую начинать свой «путь воина» именно с ее освоения, а не с внедрения описанных выше парадигм.

Может показаться, что в этих парадигмах нет ничего особенного и вам всегда казалось, что все именно так и должно обстоять. Но почему-то никто их толком не соблюдает.

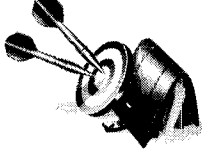
Тут нет никакой загадки. Соблюдение парадигм удобно только профессиональным и стремящимся к этому статусу руководите-

лям, а также тем подчиненным, которые занимают позиции «исполнительность» и «лояльность». Выгода их в том, что появляется возможность использовать единые правила и четко отделить ненаказуемую ошибку от наказуемого проступка. Именно поэтому подчиненные будут всячески пытаться провалить ваш замысел и создавать для этого множество провокационных моментов. Так что вам в очередной раз потребуются терпение, взвешенность оценок, последовательность и твердость.

На семинарах в конце обсуждения этой темы всегда всплывает сожаление: «Эх, где бы взять таких (имеется в виду тех, кто соблюдает парадигмы) подчиненных...» Взять их, увы, негде, поэтому надо воспитывать. В завершение замечу, что внедрять эти правила жизни надо в комплексе, по отдельности они бесполезны и даже, более того, вредны. Если ваши подчиненные усвоят вышеизложенные парадигмы, то это позволит «вытянуть» и отформатировать множество отдельных и часто неподконтрольных руководителю поступков.

Поясню это на примере.

Допустим, ваш подчиненный располагает такими парадигмами, как «от работы кони дохнут» и «тише едешь — дальше будешь». Наверное, несложно предсказать и ту модель поведения, которая будет доминировать при выполнении работ. При возможности выбора отдельных поступков понятно, к каким именно действиям будет склоняться этот сотрудник. Наверное, можно установить плотнейший и жесточайший контроль, а также скрытые камеры, диктофоны и приборы спутникового позиционирования. Но, может быть, более рационально просто показать ему, что с этими парадигмами ему в вашей структуре никогда не получить свой «королевский бутерброд». И помочь обзавестись более подходящими для вас парадигмами.



Рекомендации по развитию управленческой квалификации

1. Проанализируйте недавние проблемные ситуации и определите, были ли нарушены подчиненными какие-либо из парадигм.
2. Обдумайте, в какой временной период лучше всего начинать их внедрение.
3. Решите, как и где должно быть организовано мероприятие, на котором вы объявите о начале проекта.
4. Оцените уровень сегодняшнего развития ваших подчиненных и решите, исходя из этого, насколько целесообразно их предварительное ознакомление с проектом. Если вы сочтете такой подход целесообразным, то можете, например, разослать им парадигмы для подготовки мнений, вопросов и комментариев, которые они смогут презентовать вам и своим коллегам на самом мероприятии.
5. Примите решение о продолжительности того срока, в течение которого за несоблюдение парадигм подчиненные не будут наказываться. В это время целесообразно запланировать регулярные обсуждения возникающих управленческих ситуаций и ошибок в использовании парадигм. Такой подход поможет обеспечить мягкое внедрение и даст вам моральное право наказывать по истечении «учебного» периода.
6. Разработайте проект запуска, внедрения и поддержки процесса внедрения.



Основные тезисы главы 15

- Внедрение парадигм позволяет четко структурировать и формализовать единые стандарты поведения в различных рабочих ситуациях.
- Внедрение парадигм позволяет добросовестным подчиненным вести себя наиболее оптимальным с точки зрения эффективного управления образом.
- Внедрение парадигм позволяет существенно повысить уровень исполнительской дисциплины.
- Внедрение парадигм позволяет существенно снизить уровень неправомерных «философских» дискуссий и закрыть лазейки для неисполнения недобросовестными подчиненными своих обязанностей.
- Внедрение парадигм, благодаря формализации неочевидных в иных обстоятельствах требований, обеспечивает подчиненным уверенность, избавляя от страха подвергнуться необоснованным, с их точки зрения, наказаниям.
- Внедрение парадигм позволяет руководителю быть уверенным в том, как именно будут действовать подчиненные в непредвиденных ситуациях.
- Внедрение парадигм позволяет руководителю не тратить управленческие ресурсы на избыточную регламентацию и жесткий контроль, что в свою очередь создает в структуре более мотивирующую обстановку.
- Внедрение парадигм обязывает руководителя к их обязательному и даже демонстративному соблюдению.
- Внедрение парадигм не отменяет необходимости развития и применения прочих управленческих технологий и компетенций.