

Fast Менеджмент

Управлять – это просто, если знаешь как

Федор Нестеров



НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и ПЕРЕРАБОТКА:

- 1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...**
 - 2. Диссертации и научные работы**
 - 3. Школьные задания**
- Онлайн-консультации**
Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА
Приглашаем авторов

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -

**На сайте электронной библиотеки по экономике и праву
www.учебники.информ2000.рф.**

© Федор Нестеров, 2019

ISBN 978-5-4496-5256-0

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Отзывы о книге

Книга Федора Нестерова Fast Management дает возможность с помощью простых слов и примеров сразу охватить взглядом такую масштабную

область, как управление. Она легко читается, интуитивно понятна и главное – порождает множество мыслей и заставляет посмотреть на существующие задачи и проблемы под совершенно новым углом зрения. Она может быть полезна:

- Тем, кто только собирается стать руководителем – они не все поймут, но смогут увидеть комплексную картину работы управленца.
- Тем, кто уже является руководителем и хочет расти дальше – они смогут избежать множества ошибок и получат в руки простые и надежные инструменты для работы и дальнейшего роста.
- Топ-менеджерам – они наверняка найдут для себя несколько новых управленческих моделей, посмотрят на существующую ситуацию под новым углом зрения и с той стороны, с которой они даже никогда не смотрели и не думали об этом.
- Собственникам компаний – поможет увидеть, что происходит в голове у их топ-менеджеров, правильно построить отношения с ними и дать толчок развитию своих компаний.

Читать ее рекомендую с ручкой в руке, сразу отмечая то, что нужно внедрить немедленно и то, в чем еще *предстоит разбираться*. Я насчитал для себя 50 таких мест.

Дмитрий Казаков

основатель группы компаний «5X», топ-менеджер крупных украинских и российских компаний с 20-летним стажем. MBA, DBA

После прочтения эта книга стала настольной и внешне уже выглядит как потрепанный ежедневник.)

Что-то для меня оказалось совершенно бесполезным. А многие вещи наоборот я выучил уже наизусть и с лёгкостью могу процитировать. Уверен, каждый владелец компании или топ/руководитель найдёт для себя в этой книге что-то полезное.

Поставил книгу в ряд с одними из самых выгодных инвестиций в себя – соотношение цена/качество идеальное.

Денис Комаров, владелец автомастерской (Россия)

Наткнулась на нее случайно – прочла за ночь, как детективный роман. Простым и внятным языком автор ответил на все мои вопросы. Подозреваю, что любой предприниматель, не закончивший Стэнфорд, задает их себе, в разном порядке и формулировках.. Персонал, управление, как справляться с подскочившими продажами и что делать, если продажи падают. Как распознать хорошего клиента и партнера? За что платить подчиненным? Куда я иду и что я строю? Где взять свободное время и что такое для предпринимателя – чувство стабильности?

Через день заказала еще три экземпляра для своих менеджеров.
Эффект мощнейший – все говорим на одном языке.

Отчаянно рекомендую любому руководителю.

Татьяна Городняя, владелец интернет-магазина (Греция)

«Fast Management» – это книга чрезвычайно легкая для прочтения любым руководителем, любого уровня, любой сферы деятельности.

Федор Нестеров в своей работе не «давит» читателя управленческой терминологией, а применяет такой открытый способ изложения, что книга порой кажется художественной.

В «Fast Management» – описаны различные, но характерные для работы любого предприятия процессы: это и взаимоотношения внутри коллектива, и приемы управления, приносящие различные результаты, и планомерная работа, и нестандартные ситуации.

Во время прочтения не раз отмечал для себя, как доступно автор разбирает примеры различных рабочих ситуаций определяя ключевые проблемы и несоответствия, а также предлагает правильные пути решения рассматриваемых задач. Методика предлагаемая Федором Нестеровым без сомнения будет очень полезна как начинающим менеджерам, так и состоявшимся руководителям высшего звена.

На мой взгляд автор справился с задачей написать кратко, доступно и познавательно о профессии руководителя, в тоже время, работа не является поверхностной и демонстрирует глубокий подход в вопросах выбора правильных управленческих приемов.

Дмитрий Черненко

*Председатель правления ПАО «Кременчугский сталелитейный завод»,
Экс-министр машиностроения и конверсии Украины*

Книга может быть интересна как начинающим, так и опытным руководителям – благодаря десяткам кейсов и по-настоящему жизненных примеров из коллекции практика, лично прошедшего тернистый путь Менеджера. В ней представлен практический курс управления, переложенный на реалии бизнеса в России. Ответы на сотни вопросов, которые многие ищут и не могут найти – здесь.

Попович Вера Владимировна

Финансовый директор транспортной компании «МВ-Стеллар»

Можно до бесконечности читать бизнес-литературу о достижениях других людей, восхищаться ими и... ничего не предпринимать в своей жизни, и опять читать и опять восторгаться новыми «гуру», предлагающими «несколько шагов» которые гарантированно приведут к богатству и успеху.

Чаще всего читать такие книги также приятно, как зимой войти под теплый душ (аналогия Джима Банча), но это удовольствие временно и быстро проходит, когда ты понимаешь, что тем, что написал гуру, ты воспользоваться не можешь, ставишь книгу на полку и ...покупаешь очередную – привычка ожидания чуда. Но чудеса все – таки происходят, и не важно, веришь ты в них или нет.

Книга Федора Нестерова «FAST-MANAGEMENT: Управлять – это просто, если знаешь как!» и есть такое чудо. Это щедрый подарок доброго человека. Книга с первых страниц заставляет осмысленно действовать, предлагая взрослым людям их любимую в детстве игру в кубики – что может быть проще. Но, показывая в тоже время возможность создавать самому нужные для твоих целей кубики, из которых можно быстро сложить лестницу к достижению своих целей. И, самое главное, книгу не ставишь на полку – она на столе, она нужна каждый день. Проверено!

Кригорий Кузнецов, владелец и генеральный директор холдинга по производству подшипников

Предисловие к второму изданию

Каждое следующее издание обычно сопровождается фразой «исправленное и дополненное». Готовя книгу к переизданию через 7 лет мне мало что пришлось вычеркивать или исправлять. Изменились мой номер телефона и некоторые реквизиты, а управленческие приемы остаются неизменными и по-прежнему работают. Технология Fast Management в целом принята сообществом руководителей и используется для управления людьми и построения карьеры руководителя.

Наш мир меняется. Появляются новые технологии. Труд человека постепенно заменяется трудом роботов. Тем не менее, миром продолжают управлять руководители. Поэтому умение управлять другими людьми все также в цене.

Действие Fast Management на жизнь управленца похоже на действие коньяка – первое удовольствие ощущается сразу, а потом приходит длинное послевкусие.

Так что открывайте книгу и получайте удовольствие.

Федор Нестеров

mail@fedornesterov.com

От автора

Посвящается Светлане

Я не был рожден с даром руководителя, но мне очень хотелось им стать и вершить великие дела. В моей семье тоже не было руководителей, перенимать семейный опыт было не у кого: отец – инженер, мать – домохозяйка. Поэтому я всю жизнь искал возможность научиться руководить, присматривался к окружавшим меня руководителям, старался перенимать их опыт и мастерство, собирал коллекцию управленческих приемов, выявлял и формулировал правила поведения.

Мне очень повезло – я застал эпоху расцвета советской промышленности: могучие производственные предприятия, тысячи работающих, масштабные промышленные и научные проекты. Все это было бы невозможно без руководителей высокого уровня, технологий передачи опыта, научной организации труда и т. п. Всем этим людям моя искренняя благодарность и низкий поклон за науку! И все же среди них я хотел бы особенно выделить Ю. М. Селивановского, С. И. Морозова и В. И. Романова.

Когда я почувствовал в себе способности к бизнес-консультированию, у меня появилась возможность поработать вместе с руководителями намного более масштабными, чем я. Мне было на кого посмотреть и у кого поучиться. Их десятки и сотни, но особые слова благодарности я хочу сказать В. А. Лавриненко, Д. А. Черненко, А. Л. Савицкому, П. А. Порошенко, В. П. Вансовичу, П. И. Блиндару и П. М. Таланчуку.

Спасибо моим многочисленным подчиненным. Я учил вас, а вы учили меня.

Спасибо владельцу мясокомбината «Идекс» О. Л. Танчику, который не взял меня на работу.

Спасибо Александру Сороке, который не захотел или не смог стать моим партнером.

Спасибо Владимиру Литовченко, который своим отказом сотрудничать окончательно заставил меня выйти из непрофильного бизнеса и вернуться к своему призванию.

Спасибо Николаю Латанскому и всем участникам его коучинговых программ, которые неоднократно поддерживали меня на пути к успеху.

Особая благодарность Светлане Шишковой, директору по развитию международного сообщества менеджеров www.e-executive.ru. Она много раз предоставляла мне трибуну для высказывания моих идей и сыграла большую роль в появлении этой книги.

Спасибо коллективу редакции издательства «Питер» за подготовку первого издания книги.

Благодарю моих друзей за то, что вы есть. Ваша поддержка – бесценна.

Благодарю моих детей. Вы добавляете смысла и радости в мою жизнь и не даете мне зазнаваться. Я люблю вас.

Благодарю всех, кто встречался мне на этом пути. Вас слишком много, чтобы я смог упомянуть каждого. Низкий вам поклон и огромное спасибо. Без вас я не смог бы пройти этот путь и написать эту книгу.

Федор Нестеров

Глава 1.

Кому и зачем нужна эта книга

1.1. Что такое Fast-менеджмент

Наша жизнь постоянно ускоряется. Увеличиваются скорости, уменьшаются сроки, захлестывают информационные потоки, растут вычислительные и коммуникационные возможности.

По идее, вместе с увеличением количества информации должны были бы развиваться и технологии образования, позволяющие человеку их усваивать. Однако в реальности все наоборот – качество образования все хуже и хуже. Но ведь так долго продолжаться не может. Если информацию все время вливать, но не усваивать, куда-то же она должна выплеснуться? Должна. И уже выплескивается! И не куда-нибудь, а в молодое поколение, новую молодежь, отличающуюся новыми способами коммуникации, поиска, обработки и усвоения информации. Вернее, даже не в нее, а через нее и мимо нее. Таких поколений уже слишком много: поколения пепси, X, Y, Z, социальных сетей...

Мне кажется, что главный тренд всех этих поколений в том, что они все упрощают и, как серферы, скользят по поверхности информационных потоков, не погружаясь глубоко. У них нет другого выхода – если количество сырья на вход подают все больше, значит (без новых технологий усвоения), глубина и скорость переработки должны становиться все меньше.

При этом молодые вынужденно сами становятся все более простыми:

- ◆ воспринимают только простую и короткую информацию (некогда долго думать);
- ◆ не желают ничего запоминать (а зачем, если есть Интернет и поисковые системы?);
- ◆ им трудно долго на чем-то сосредоточиться (слишком много вокруг возможностей для выбора);
- ◆ им трудно принять на себя ответственность, в том числе и семейную, ит. д.

При желании, уважаемый читатель, вы можете самостоятельно найти в Интернете множество статей о поверхностном, клиповом мышлении, о деградации семейных отношений и прочих побочных эффектах нового времени. А можете сами построить несколько очевидных трендов упрощения. Например:

- ◆ письмо – e-mail – post – sms – twitter;
- ◆ роман – сокращенная версия романа – комикс по сокращенной версии.

На каждом новом уровне копирования происходит еще большая потеря связи с оригиналом. В конце концов связь с ним теряется вообще и копии начинают жить собственной жизнью.

И тогда, если присмотреться, начинает проявляться философия жизни в стиле Fast:

- ◆ все очень ярко, очень бурно, очень быстро и так же быстро заканчивается; сегодня это было интересно, а завтра про него уже забыли;
- ◆ просто и понятно, думать некогда – это требует напряжения;
- ◆ ограниченный выбор – чтобы выбирать тоже было просто.

Реакцией на такую философию стало появление новых концепций бизнеса в стиле Fast. Упомяну лишь наиболее известные:

- ◆ Fast Food – быстрая еда – направление в индустрии общественного питания, при котором в заведении подается ограниченный набор блюд быстрого приготовления, чтобы сократить время обслуживания посетителей;
- ◆ Fast Fashion – быстрая мода – направление в индустрии моды, при котором производители быстро и упрощенно копируют для массового рынка новые модели ведущих домов моды. Настолько быстро, что упрощенная копия может появиться в торговой сети в течение недели с момента появления какой-нибудь медиаперсоны в новой одежде;
- ◆ Fast Book – быстрая книга – направление в издательском деле, связанное с изданием одноразовых книг, которые «прочитал и забыл». Кстати, такие уже стали появляться в бизнес-образовании (книга, написанная, чтобы продать тренинг).

Раз подобная философия начала появляться в бизнесе, она должна была отразиться и в управленческих технологиях. Fast-менеджмент – это упрощение управления до несложных управленческих приемов, которые можно легко понять и внедрить.

Руководить людьми – самая сложная профессия из всех существующих. Легко управлять тем, что подчиняется четким правилам: вот стиральная машина, а вот – инструкция к ней. Хочешь получить постиранное белье – нажми такие кнопки в такой последовательности. Но человек совсем не похож на робота. Все люди разные, и у них есть собственная воля.

Многие не желают исполнять приказы буквально, они самообучаемы, подвержены воздействию внешних факторов, изменяют свое поведение в зависимости от настроения и вообще – ведут себя непредсказуемо.

Как руководителю вам нужно превратить свое подразделение в самостоятельно работающую машину а в качестве главных исполнительных механизмов в вашем распоряжении – своевольные, переменчивые и нестабильные сотрудники.

Но это еще не все. Сотрудники – всего лишь одна из составляющих бизнеса. Бизнес в целом – сложная и переменчивая штука. Он быстро развивается и постоянно изменяется. Количество знаний и умений, требуемых для управления им, постоянно растет. Задача создания полного набора знаний для прибыльного управления бизнесом становится все более неразрешимой. И даже если такая система знаний будет создана, то ее изучение и практическое использование может стать еще более сложной задачей.

Единственный выход – упростить. Fast-менеджмент. Вместо одной всеобъемлющей, но очень сложной управленческой технологии использовать много простых управленческих приемов.

Конечно, жизнь нельзя совсем упростить. Каждая из наших технологий будет понятной, адекватной и эффективной только применительно к конкретным ситуациям. Но зато их изучение и практическое использование будут простыми и удобными. А если какой-то из приемов не сработает – не беда, возьмем другой.

В целом же набор управленческих приемов будет с избытком покрывать все потребности руководителя. Поэтому каждый сможет подобрать приемы, подходящие именно ему. Не нужно подстраиваться под каждого подчиненного – вы можете руководить, используя удобный для вас стиль управления.

Эффективность применения технологии Fast-менеджмент зависит от уровня используемых управленческих приемов:

- ♦ приемы от *гениальных* разработчиков – это концентрированная мудрость. Они занимаются «сгущением» знаний – выделением из них самой сути и трансформацией в простую и понятную последовательность действий. Это тот самый случай, когда «все гениальное – просто»¹;
- ♦ приемы от *хороших* разработчиков – это просто работающие приемы; может, не самые лучшие, но вполне приемлемые;
- ♦ приемы от *посредственных* разработчиков – будут имитацией осмысленной активности: действие есть, а результатов нет.

Различать приемы нужно по результатам. Гениальные приемы будут давать результаты, многократно превосходящие инвестиции ресурсов, хорошие – результаты, адекватные разумной отдаче на инвестиции

ресурсов, посредственные – будут имитировать активность и транжирить ресурсы.

Приемы Fast-менеджмент будут заменять массовому поверхностному большинству непосильное для них изучение сложных теорий управления, позволяя при этом оставаться на приемлемом уровне качества работы. Для способного глубоко мыслить меньшинства Fast-менеджмент – это инструмент для оптимизации и автоматизации управленческой рутины, помогающий высвободить время и силы для дальнейшего развития.

Чем выше качество управленческого приема, тем на более высоком уровне руководства им можно пользоваться. Тем, кто сомневается в этом, рекомендую обратиться к практике использования китайских стратегем², которые тоже по сути представляют собой управленческие приемы.

Все это уже давно существует и работает, просто мы этого не знали или не хотели замечать. Теперь не замечать не получится.

Добро пожаловать в мир Fast-менеджмент!

1.2. Три карьеры руководителя

В бизнесе существует три варианта, или этапа, карьеры руководителя:

- ◆ функциональный руководитель (он же линейный, он же менеджер среднего звена...) – это руководитель какого-то функционального подразделения: продаж, маркетинга, логистики, производства, финансов... Он руководит определенной функцией конкретного бизнеса;
- ◆ топ-менеджер (или член высшего руководства) – это человек, который принимает участие в управлении компанией;
- ◆ владелец бизнеса – это тоже работа, требующая специфических знаний, работа, которую можно делать хорошо или плохо и для выполнения которой нужны знания, умения и таланты.

У каждого варианта – свой успех в бизнесе, и для его достижения нужны свои знания и навыки.

Успех функционального менеджера – это движение вверх по карьерной лестнице внутри компании. Для этого ему нужны базовые навыки руководителя:

- ◆ образ мышления руководителя;
- ◆ понимание внутреннего механизма работы компании – кто и что делает и где в этой иерархии место его самого и его подразделения, каков его вклад в общий успех;

- ◆ умение планировать работу подразделения и добиваться своих целей;
- ◆ знание, что такое подчиненные, и умение ими управлять;
- ◆ умение строить отношения с другими руководителями;
- ◆ умение строить отношения со своим непосредственным начальником.

Не овладев этими навыками, линейный руководитель просто не построит карьеру. А если случайно и достигнет каких-то вершин, то не сможет на них удержаться.

Высшее руководство уже достигло вершины карьеры. Для него успех – это привести к вершине свою компанию, сделать ее лидером рынка. Чем большим лидером является компания, тем больше значимость самого топ-менеджера, тем больше его уважают, тем выше его вознаграждение.

Топ-менеджеры не занимаются рутинными операциями – для этого у них в подчинении есть функциональные менеджеры. Чтобы управлять ими, топ-менеджеры должны владеть теми же базовыми навыками. Но это уже для них не главное. Главное – их способность привести компанию к лидерству. А для этого им уже нужны свои специфические умения:

- ◆ знать этапы развития компании от идеи до всемирной корпорации и уметь гармонично растить свою компанию от этапа к этапу;
- ◆ понимать структуру рынка, спрос и предложение и уметь формировать стратегию компании;
- ◆ подбирать и расставлять управленческие кадры в своей компании (тех самых линейных руководителей, которые делают всю рутинную работу).

Кроме топ-менеджера, эту работу делать некому **У владельца** свои уникальные задачи. Он находится «над» компанией и смотрит на нее сверху: для него успех в бизнесе – это достижение той цели, ради которой он создал компанию. А эти цели могут быть самими разными – от банальных заработков до преобразования мира. Это тоже работа – высококвалифицированная, ответственная. И для нее нужны свои специфические навыки.

Именно эти различия объясняют, почему функциональные менеджеры редко становятся топ-менеджерами, а преуспевающие топ-менеджеры редко становятся успешными владельцами собственных компаний. Просто работа на одном этапе карьеры руководителя не формирует навыков, требуемых для того, чтобы преуспеть на других этапах. Понимание данных различий позволяет понять, для кого предназначена эта книга.

Эта книга может принести пользу представителям всех категорий:

- ◆ функциональным руководителям – как универсальный учебник ремесла руководителя и справочник-помощник в карьере. Изложенных здесь знаний более чем достаточно для того, чтобы сделать успешную карьеру в любой организации;

◆ владельцам и высшему руководству бизнеса, для которых эти знания тоже будут полезны. Но главное то, что именно они задают правила игры в своих компаниях и могут положить эти знания в основу систем управления ими. Если, конечно, хотят сделать их прибыльными.

1.3. Как извлечь из этой книги максимальную пользу

В мире все подчиняется принципу «быть – делать – иметь». Он очень прост: чтобы что-то получить (иметь), вы обязательно должны что-то сделать (делать) и вы должны уметь это делать (быть). Данная книга поможет вам понять для себя:

- ◆ кем вы хотите стать и какого положения хотите достичь (иметь);
- ◆ что для этого нужно сделать (делать);
- ◆ чему вам для этого нужно научиться, кем вы должны стать (быть).

Непосвященные думают, что все начинается с «иметь». Они решают, что они хотят иметь (например, размер заработной платы), а потом ищут работу (делать) с желаемой зарплатой.

На самом же деле последовательность действий должна быть обратной. Сначала вам нужно научиться думать, как руководитель (перевести свое «быть» из состояния исполнителя в состояние руководителя), а затем совершать конкретные действия уже с позиции руководителя (делать). И в качестве вознаграждения за достигнутые результаты вы получите то, что вы хотите (иметь).

Прочтение этой книги будет менять только ваше личное состояние (быть). Чтобы получить реальные результаты, *нужно* делать специальные задания в конце каждой главы.

Проблема в том, что книга не дает обратной связи. Вы не можете сами узнать правильно ли вы сделали задания. Не говоря уже о том, что книга не заставляет вас их делать.

Чтобы быстро и гарантированно научиться управлению я создал специальный курс:

[Менеджер на 100%: управление подчиненными](#)

Обучение на курсе в разы эффективнее прочтения книги. Поэтому если книга вам понравится, приходите на курс и я обещаю, что результаты превысят ваши ожидания.

1.4. Кем вы хотите стать

Не бывает хорошей и плохой карьеры руководителя. Бывает ваша карьера, которую вы сами себе выбрали. Она не хорошая и не плохая, она – ваша. Существуют программа-минимум, программа-максимум и бесчисленное количество вариантов между ними.

♦ Программа-минимум: вы уже занимаете какую-либо должность и хотите освоиться на этой должности, которая вполне вас устраивает.

♦ Программа-максимум: вы хотите подняться по карьерной лестнице и занять должность уровнем выше.

Давайте сразу договоримся: книга написана в объеме, достаточном для реализации программы-максимум. А вы можете выбирать для себя любой вариант карьеры. И он не будет ни хорошим, ни плохим – он будет вашим.

Единственное условие – вы должны сделать этот выбор и записать его на бумаге. Тогда ваше желание сбудется.

Существует такая легенда. Один журналист увидел, что у Альберта Эйнштейна (великого физика и создателя теории относительности) на стене дома прибита подкова. Журналист спросил: «Зачем вам эта подкова?». Эйнштейн ответил: «Мне сказали, что она приносит удачу». Журналист улыбнулся: «И вы, великий физик, в это верите?». Эйнштейн тоже улыбнулся и ответил: «А мне сказали, что она будет приносить удачу независимо от того, верю я в это или нет».

Прочитав эти строки, подумайте о том, кем вы хотите стать, и запишите это на бумаге. Можно прямо здесь:

Желаю удачи!

Глава 2.

Как работает коммерческая компания

Успешная карьера похожа на подъем по бесконечной лестнице, когда ты точно знаешь, за что тебя будут хвалить на этой ступеньке и что нужно сделать, чтобы ступить на следующую.

Федор Нестеров

Чтобы управлять компанией или любым из ее подразделений, нужно понимать внутренний механизм ее работы. Раньше с этим не было проблем, теперь все изменилось.

Карьера современного руководителя принципиально отличается от карьеры руководителя эпохи НТР (научно-технической революции). Тогда основой экономической системы было производство, поэтому стандартный путь руководителя к вершинам карьеры был проложен через него: мастер – начальник участка – начальник цеха – начальник ПДО (планово-диспетчерского отдела) – заместитель директора по производству – главный инженер – директор завода.

Отведите по несколько лет на каждую должность, и станет очевидно, что на весь путь потребуется 10—30 лет, а директором руководитель станет явно после сорока лет. Проведя более 10 лет на одном предприятии и поработав на всех уровнях руководства, он придет к должности директора, зная все и всех, умудренный опытом и полностью подготовленный к работе.

А что происходит сейчас? Все наоборот. Темпы жизни и работы ускорились, масштабы организаций стали другими. Проработать больше года на одном предприятии для молодого сотрудника – это уже достижение. Стаж несколько лет на одном месте – редкое явление.

Стандартный путь карьеры в малых и средних компаниях уже совсем другой:

- ◆ офис-менеджер – помощник руководителя – руководитель нового проекта;
- ◆ продавец – начальник отдела продаж – директор;
- ◆ маркетолог – начальник отдела продаж – заместитель директора – директор и т. д.

При этом срок работы на одном предприятии может оказаться тем же – 1—3 года.

За тот небольшой срок, который сотрудник работает в данной компании, он едва успевает освоить свою собственную работу. На понимание того, чем занимаются в соседних подразделениях, уже нет ни времени, ни сил.

Нас спасает только то, что законы бизнеса универсальны, поэтому принципы управления коммерческими организациями, в общем, у всех одинаковые. Конечно, каждая компания имеет свою специфику, но значимость этой специфики не так велика, как об этом говорят.

Достаточно руководителю разобраться в общих правилах функционирования коммерческой фирмы, чтобы, придя в любую конкретную компанию, он мог сразу же видеть, как в ней все устроено: что она делает и зачем, какие ей для этого нужны подразделения, каков вклад каждого подразделения в общий успех, и многое другое. Эти

знания позволяют сразу осмысленно совершать управленческие действия.

А кроме этого, очень быстро становится понятно – где искать ту самую специфику, которая составляет сущность данной компании.

2.1. Главная задача бизнеса

Давайте проведем небольшое исследование: соберите вместе несколько руководителей и задайте им один вопрос: «В чем заключается главная задача бизнеса?»

Подавляющее большинство опрошенных ответит³: «получение прибыли» (или «зарабатывать деньги», или что-то в этом роде). Если и ваш ответ является таким же – поздравляю вас: вы тоже разделяете всеобщее заблуждение. *На самом деле получение прибыли – это всего лишь один из возможных ответов.*

В соответствии со стандартом ИСО 9000 под заинтересованной стороной понимается лицо, или группа лиц, заинтересованных в деятельности или успехе организации. В стандарте определены пять таких групп:

- сотрудники,
- потребители,
- поставщики,
- собственники (инвесторы)
- общество.

Если копнуть глубже, как это сделал в своей работе «Акционерный капитал и группы, заинтересованные в успехе предприятия» профессор Базельского университета В. Хиль (Швейцария), то заинтересованных групп будет еще больше (рис. 1).



Рис. 1. Группы, заинтересованные в работе предприятия

С точки зрения каждой из этих групп главная задача данного предприятия будет выглядеть по-разному.

Но нам сейчас не нужно проводить масштабные исследования интересов и влияния каждой из этих групп. Вполне достаточно знать, что они существуют.

Сейчас для нас важно выделить всего три группы:

- ◆ владельцы;
- ◆ руководство;
- ◆ сотрудники

– и посмотреть, как они оценивают задачи и результат работы компании (табл. 2.1).

Таблица 2.1. Задача и результат работы бизнеса с точки зрения разных заинтересованных групп

Группа	Задача бизнеса	Ожидаемый результат работы бизнеса
Владельцы	Зарабатывать прибыль Реализовать идею Достичь определенного положения И многое, многое другое	Прибыль на инвестированный капитал Действия по реализации идеи – реализованная идея Действия по достижению требуемого положения ...
Руководство компании	Создание потребителя и удовлетворение его потребностей	Прибыль от операционной деятельности Действия по изменению мира Действия по реализации идеи ...
Сотрудники	Выполнение определенной работы	Доход компании, достаточный для выплаты зарплаты работникам и создания им условий для работы

Начнем с первой группы – **владельцы бизнеса**. С их точки зрения, чаще всего главным результатом работы бизнеса является получение дохода на инвестированный капитал. Коммерческие компании для того и создаются, чтобы получать доход. Даже в учредительных документах коммерческой организации обычно записано что-то вроде «создана с целью извлечения прибыли».

Однако это не единственная задача компании с точки зрения владельца и даже не самая главная. Да, конечно, многие создатели компаний изначально являлись выходцами из бедных семей и хотели разбогатеть. Но после утоления первичных материальных потребностей обычно выясняется, что у создателя бизнеса есть и другие, более важные, чем деньги, цели.

Владелец может хотеть реализовать какую-то идею. Например, создатель компании *Microsoft* Билл Гейтс хотел, чтобы у каждой семьи появился персональный компьютер, создатель компании *Apple* Стив

Джобс ставил своей целью изменить мир, а создатель сети салонов красоты Владимир Тарасюк хочет, чтобы все стриглись именно по придуманным им технологиям...

На разных предприятиях разные владельцы могут преследовать совершенно разные цели. При этом извлечение прибыли перестает быть главной задачей, но остается необходимым условием существования и развития компании, чем-то само собой разумеющимся.

Идем дальше. Забавно, что большинство **руководителей** смотрят на задачи бизнеса глазами владельцев. Но разве они сами являются владельцами этого бизнеса? Нет, они являются руководителями. Тогда, вероятно, у них должны быть другие задачи.

Для руководителей получение прибыли – это не задача, а результат работы бизнеса. Это счет в игре, а не суть самой игры.

Пример

Рассмотрим такую игру, как футбол.

Результат игры в футбол – это счет на табло, а суть игры – пинать мяч ногами так, чтобы он закатился в ворота другой команды.

Футболист в процессе игры смотрит на мяч и ворота противника и пытается забить гол. А на табло он смотрит только время от времени, чтобы узнать результат игры.

Точно так же для руководства компании счет на табло – операционная прибыль, а задача у него другая – создание потребителя и удовлетворение его потребностей.

И если компания будет делать это правильно, то ее товары и услуги будут покупать, а в качестве *побочного* результата от своей деятельности она получит превышение доходов над расходами, то есть прибыль. Часть этой прибыли руководство отдаст владельцам бизнеса в виде дивидендов или роста стоимости компании. А за это владельцы позволят ему и дальше руководить этой компанией.

Точно так же побочным результатом деятельности компании может быть реализация какой-то идеи или любой другой цели ее владельца. Просто компания так перестраивает суть своего бизнеса и работу с потребителями, чтобы реализация цели владельца была встроена в жизнедеятельность компании.

Итог: с точки зрения руководства компании, главная задача бизнеса – создание потребителя и удовлетворение его потребностей с помощью товаров и услуг.

А какова задача существования компании с точки зрения третьей категории – **сотрудников**? Их задача – выполнение определенной работы, той, которую они хотят и могут делать. А результат их деятельности – полученная заработная плата и другие привилегии. С их точки зрения, главная цель компании – организовать для сотрудников

рабочие места и зарабатывать достаточно денег для того, чтобы выплачивать сотрудникам зарплату и создавать им условия для работы и социальной защиты.

И вот теперь начинается самое интересное.

Ни одна из рассмотренных нами групп не является самодостаточной. Они существуют только во взаимодействии друг с другом: владелец не может без руководства, а руководство не может без сотрудников. Но, как видите, их цели по отношению к компании совершенно разные.

Ни одна из этих точек зрения не может быть превалирующей, даже точка зрения владельцев! Потому что если руководство компании перестанет думать о потребителе, то компания прекратит существование.

А в результате этого владельцы не получают интересующей их прибыли.

А если руководство компании будет рассчитывать на то, что большинство сотрудников поставит интересы компании в целом превыше своей зарплаты, то оно тоже будет жестоко разочаровано.

В чем же выход?

Выход в том, чтобы понимать точки зрения каждой из заинтересованных групп и в каждой ситуации учитывать интересы всех сторон.

Чью точку зрения должен взять за основу сотрудник, чтобы сделать карьеру в своей компании? Конечно, точку зрения руководства, то есть он должен сделать так, чтобы результатом его работы были действия, способствующие удовлетворению желаний потребителей и увеличению прибыли компании⁴. Только в этом случае его действия принесут компании наибольшую пользу и будут оценены руководством.

Что должен сделать руководитель, который хочет получить больше прибыли от работы компании? Он должен подобрать таких сотрудников, которые хотят и любят заботиться о потребителе, и сделать так, чтобы их действия в этой области поощрялись заработной платой и другими привилегиями.

Что должен сделать владелец, который хочет в долгосрочном периоде получать прибыль на вложенный капитал? Он должен нанять таких руководителей, которые видят своей целью создание и удовлетворение потребностей потребителей. И при этом обладают коммерческой хваткой.

Задание 1. Цели владельца, руководства и компании

- Вам нужно узнать и сформулировать, какой еще цели (или целей) кроме получения прибыли должна достичь ваша компания с точки зрения ее владельцев.
- Какие цели компании задекларированы ее руководством?

- Как цели компании связаны с целями ее владельцев?

Неважно, на какой стороне вы сейчас находитесь. Важно, что попасть туда, куда вы хотите, можно, только согласовывая свои действия с интересами других групп.

2.2. Что такое «суть бизнеса»

Цель бизнеса – создание потребителя и удовлетворение его потребностей.

Суть бизнеса – понимание того, кто является потребителем бизнеса, какая у него потребность и как бизнес ее удовлетворяет.

Правильная формулировка сути бизнеса должна облегчать процесс продажи и быть ориентиром правильного поведения продавцов в неочевидных и нестандартных ситуациях (табл. 2.2).

Из приведенного примера видно, что, несмотря на одинаковость товара (мебельная фурнитура), суть бизнеса у трех компаний разная. Каждая из них продает не то, что другая, и у них совершенно разные группы потребителей.

Очевидно, что тот, кто не понимает сути своего бизнеса, будет продавать не то и не тем.

А теперь внимание: **опыт показывает, что владельцы и руководители компаний почти всегда не осознают сути своего бизнеса.**

Как же они тогда работают? А вот как: владельцы (или, правильнее сказать, основатели компании) суть своего бизнеса *чувствуют*, а не *осознают*. Это означает, что в процессе создания бизнеса они много экспериментировали со своим продуктом, однажды нашли удачную комбинацию и с тех пор ее подсознательно копируют. Они просто чувствуют, что это – их клиент, а это – чужой. Чувствуют, но не осознают и не могут выразить словами.

Таблица 2.2. Примеры различной формулировки сути бизнеса для продавца мебельной фурнитуры

Суть бизнеса	Потребитель	Потребность	Где искать потребителя	Что мы продаем?	Чем мы отличаемся от других поставщиков фурнитуры?
Мы поставляем мебельную фурнитуру производителям мебели	Производитель мебели	Нужна фурнитура для производства мебели	Любой производитель мебели	Фурнитуру, выполняющую определенную функцию	Ничем или ценой?
Мы поставляем очень качественную и дорогую фурнитуру производителям элитной мебели	Производитель элитной мебели	Для производства элитной мебели нужна фурнитура с особыми качествами	Только производители элитной мебели.	Фурнитуру с особыми качествами (прочность, красота и т.п.), которая вносит свой вклад в формирование образа элитной мебели. Возможность превратить свою мебель в элитную.	Они продают фурнитуру, а мы возможность сделать мебель элитной
Мы помогаем производителям мебели зарабатывать, используя нашу фурнитуру	Производители мебели, которые хотят зарабатывать	Желание заработать		Возможность заработать, используя нашу фурнитуру: дополнительный доход (классно выглядит, можно продать дороже) или сэкономить (легкость установки ...)	Они продают товар с определенной ценой, а мы возможность заработать. Цена не имеет значения, имеет значение – сколько можно заработать.

Пока бизнес мал и главными продавцами являются сами основатели-учредители, непонимание его сути не является проблемой. Но как только бизнес начинает расти, возникает необходимость объяснить сотрудникам: что мы делаем, зачем и для кого. Прежде всего это нужно объяснять продавцам: что они должны продавать, кому и как. Ну а затем и всем остальным, иначе остальные сотрудники не смогут отличать хорошего клиента от плохого и будут тратить ресурсы компании не на тех клиентов.

Вот на этом этапе способность сформулировать суть бизнеса становится жизненно необходимой. Возникает вопрос – а как это сделать?

1. Сначала нужно сформулировать описанные выше цепочки потребностей: потребитель – потребность – что продаем – чем отличаемся. Начинать формулировать можно с любого места: с потребителя или с продукта. Само собой разумеется, что с первого

раза не получится. Поэтому нужно создавать первую версию, потом вносить изменения, потом еще и еще – и так пока не получится что-то похожее на правду.

2. Потом нужно складывать вместе разные цепочки потребностей и искать то, что их может объединять. Как только вы это найдете, скорее всего, оно и будет возможной сутью вашего бизнеса.

3. Формулировки – кандидаты на суть бизнеса откладывайте в сторонку, а потом, во время очередных продаж, проверяйте, насколько та или иная формулировка правильно отражает суть данной продажи. Та, которая отражает максимальное количество или все ваши продажи, и есть суть вашего бизнеса.

Сформулировать суть своего бизнеса трудно. Очень часто это трудно сделать даже с помощью и под руководством специалиста. Но у вас нет другого выхода – вам просто нужно это знать.

2.3. Предпринимательские функции

В предыдущих разделах мы уже установили, что главная цель бизнеса – создавать потребителя и удовлетворять его потребности. Именно такая цель позволяет руководству производить и продавать необходимую потребителю продукцию. А на деньги, полученные от продажи, финансировать свою текущую деятельность, мероприятия по развитию компании и выплату дивидендов ее владельцам.

Для создания потребителя необходимо выполнять две предпринимательские функции:

- ◆ маркетинг – определение того, что нужно потребителю;
- ◆ инновации – создание новых товаров и услуг.

Обе эти функции нужны. На разных этапах развития бизнеса их приоритетность может меняться, но ни одна из них никогда не исчезает полностью, иначе потери для бизнеса могут быть необратимыми.

Стратегическая задача маркетинга – найти ту потребность, которая уже есть. Неважно, является она явной или скрытой. Она уже есть.

Пример

Человек для поддержания своей жизнедеятельности должен что-то есть. Вот эта потребность в еде и является существующей потребностью.

Стратегическая задача инновации – создать новые потребности, которых раньше не было. Люди этого еще не хотели, они еще не знали, что это может быть им нужно, что они могут этого хотеть.

Пример

Человек всегда хочет есть, но это не значит, что он хочет есть конкретные продукты.

Потребность в конкретных продуктах для еды может быть создана. Еще несколько столетий назад славяне не знали, что можно есть картошку. Поэтому они ее не хотели и не могли хотеть. Только после того, как картошку привезли из Америки и славяне узнали, как ее правильно есть, картошка вошла в традиционный рацион питания славянских народов и теперь ее потребление тоже можно считать существующей потребностью.

Пример

Человек – существо социальное. Поэтому у него всегда есть потребность в общении с другими людьми.

Но до того, как изобрели мобильные телефоны, у человека не было потребности в мобильной связи. Просто потому, что люди не знали, что это вообще возможно. Это созданная потребность.

Обычно потребность сначала создается новаторами, а потом, если рынок ее принял, постепенно становится массовой и начинает восприниматься обществом как давно существующая, присущая человеку.

Вывод: *для успешного существования любой компании в ней кто-то должен отвечать за реализацию маркетинговой функции, а кто-то – за реализацию инновационной функции.*

Реализация двух функций одним человеком практически невозможна: они противоречат друг другу и требуют различного поведения для достижения успеха. Поэтому должны быть как минимум два разных человека, каждый из которых отвечал бы за свое направление.

Главная проблема малого и среднего бизнеса обычно заключается в том, что у них нет никого, кто по должности должен заниматься маркетингом или инновациями. А реально этим время от времени занимается сам собственник в свободное от другой работы время.

А кто у вас в компании отвечает за реализацию маркетинговой и инновационной функции?

2.4. Ключевые подразделения компании

Опыт диагностики множества компаний позволил мне сформулировать понятие «ключевые подразделения», из которых, как из кирпичиков, складывается универсальная организационная структура компании. Разобравшись в ней, вы сможете анализировать и выстраивать организационную структуру любой компании в любой области бизнеса.

Если мы попробуем упрощенно сформулировать принцип работы компании, то увидим, что успех любой организации зависит от того, как она и ее подразделения отвечают на следующие вопросы:

- ◆ *что* мы должны делать – определяет, какой результат будет достигнут, какой будет получен эффект и насколько эффективной будет компания;
- ◆ *как* это должно быть сделано – определяет, какими усилиями будет достигнут этот результат, насколько продуктивно будет работать компания;
- ◆ *кто* это будет делать;
- ◆ *когда* это нужно делать?

Самый важный из этих вопросов – это вопрос «что?». Именно он определяет, что будет делать компания, кто будет ее клиентами, каковы их потребности и как их удовлетворять.

Вопрос «что?» (делать правильные вещи) намного важнее вопроса «как?» (делать вещи правильно)

Вопрос: выживет ли компания, которая плохо и непрофессионально производит очень нужный («что?») товар? Такой товар, которого больше нигде нет, так что покупатели, стоя в очередях, ругают плохое качество работы компании?

Ответ: скорее всего, выживет. Конечно, компания будет плохо развиваться, заработает меньше денег, чем могла бы... Но, вероятнее всего, она сможет как-то сводить концы с концами и существовать.

Вопрос: а какая перспектива выживания у компании, которая очень четко и профессионально («как?») производит никому не нужный товар?

Ответ: никакой перспективы, эта компания гарантированно обанкротится.

Еще раз повторим для себя: «что?» важнее «как?». Правда, при этом не нужно забывать, что для успеха компании нужны ответы на все вопросы. Иначе может так получиться, что все это некому («кто?») делать и поэтому оно никогда («когда?») не будет сделано.

Каждое из подразделений компании своей деятельностью отвечает на один или несколько главных вопросов. Правильно определить главный вопрос подразделения очень просто – это тот вопрос, на который кроме этого подразделения никто больше не может ответить. И в области главного вопроса у подразделения есть полная свобода действий: оно само определяет, что и как будет делать, чтобы добиться заданного результата.

Самые важные подразделения компании

Вооружимся рассмотренным выше инструментом для анализа и найдем самое важное, самое нужное подразделение компании.

Делайте ваши ставки: руководство, маркетинг, финансы... А вот и не угадали! Это продажи!

Да-да, именно отдел продаж – самое важное ключевое подразделение компании.

Почему?

Да потому, что без денег ни одна компания (и не только коммерческая⁵) существовать не может, а именно через отдел продаж в компанию обычно поступают деньги от потребителей. Закройте этот отдел – и ваша компания не протянет и пары месяцев.

На какой вопрос отвечают продажи? На вопрос «что?», а более подробно – «что хотят купить потребители?».

В свою очередь, продажи не могут существовать без производства.

Сразу договоримся, что под производством мы понимаем подразделение, которое производит или покупает на стороне те продукты и услуги, которые мы предлагаем нашим потребителям. В производственной компании производство – это то подразделение, которое занимается непосредственным производством товаров и услуг. В торговой же компании производство – это подразделение, которое занимается закупкой тех товаров, которыми она торгует. В общем, неважно, где наше производство берет свои товары – само делает или покупает на стороне. Важно, что именно благодаря его работе продажи получают возможность продавать эти товары потребителям.

Производство тоже отвечает на вопрос «что?», а более подробно – «что мы можем предложить нашим потребителям?».

Чувствуете разницу? Продажи – что хотят потребители, а производство – что мы можем предложить.

Итак, **продажи и производство – главные подразделения компании**

Имея два этих подразделения, компания уже может начинать работать. Но организовать их согласованную работу получается редко.

Почему продажи все время спорят с производством? Первые приводят деньги покупателей в компанию, второе же предоставляет первым товар или услугу (то, чем они торгуют). Если продавца можно представить охотником, то производственник выдает ему оружие и патроны.

Любят ли они друг друга в данной конкретной компании? Обычно – нет! Почему?

На этот вопрос есть много ответов, и большинство из них уводят нас в сторону от истины, которая лежит на поверхности: *у них разная динамика работы.*

Что такое идеальный продавец с точки зрения производителя? Это тот, кто продает все, что мы сейчас производим. С теми параметрами (качество, количество, упаковка, партионность и т. п.), которые есть сейчас. По той цене, которую мы ему назначим. И пусть покупатели планируют свои закупки заранее так, чтобы нам было легко спланировать наше производство. И пусть забирают продукцию со склада в сроки, соответствующие этапам производственного процесса...

Такие люди существуют в природе? Вряд ли.

Что будет, если такой чудо-продавец вдруг найдется? Он будет продавать то, что производится сейчас, до тех пор пока продукция окончательно и бесповоротно не устареет. А потом, в один прекрасный день он уже не сможет продать устаревший товар, и компания обанкротится.

Что такое «идеальное состояние производства» с точки зрения продавца? Это когда все, что когда-нибудь может потребоваться покупателям, не просто уже производится компанией, но уже лежит на складе готовое к отгрузке в любом требуемом количестве. И не просто готовое к отгрузке, но и по оптимальным ценам и на самых выгодных условиях, существующих на рынке. И этим можно воспользоваться в любой момент, когда потребуется. А если не потребуется, то на складе этого нет и нет никаких обязательств по продаже чего-то конкретного, лежащего на складе.

Существуют в природе такие чудо-производства? Конечно нет.

Какова динамика изменений запросов продавца? Со скоростью мысли! Продавец пришел к покупателю продавать мебель, а покупатель сказал, что ему сейчас мебель не нужна, а нужны вагоны. Может ли производство так же динамично отреагировать на новый запрос? Разумеется, нет. Производство планируется и развивается месяцами, годами, а иногда и десятилетиями. Оно может изменяться, но не мгновенно и только в определенных пределах.

По этой причине споры между продавцом и производителем – это единство и борьба противоположностей. Это тот вечный двигатель, который способствует развитию компании. Постоянные изменения запросов продавца заставляют производителя развивать свои товары и услуги. Инерционность производителя не дает продавцу оторваться от реальности, помогает ему сконцентрироваться в определенной области.

Что в результате? Движение компании вперед. Спор продавца и производителя – это бесконечный процесс, в котором нет и не должно быть окончательного победителя, это спор равных.

А есть ли у кого-нибудь маленькое, но преимущество? Есть! В спорных вопросах, когда непонятно, кто из них прав, а решение принимать все-

таки нужно, лучше принимать сторону продавца. Он ведь представляет интересы потребителей, а в конечном счете именно за ними остается последнее слово.

Кто отвечает за будущее компании

За будущее компании отвечает тот, кто реализует в ней две предпринимательские функции: маркетинг и инновации. Для нормальной работы в компании должен быть кто-то, кто отвечает за каждую из них.

Более заметен маркетинг, отвечающий за выявление уже существующих потребностей. Концепция маркетинга уже широко известна в нашем обществе, и в большинстве компаний есть отдел маркетинга или хотя бы один человек, который исполняет эти функции.

Менее заметны инновации, отвечающие за создание новых потребностей. В советских компаниях этим занимались отделы НИОКР (научных исследований и опытно-конструкторских разработок). На Западе эти отделы именуется R&D (Research and Development – исследования и развитие). В большинстве компаний вообще не совсем понятно, кто отвечает за новые разработки. Чаще всего этим занимается лично учредитель или первый руководитель.

На какие ключевые вопросы отвечают эти два отдела? «Что?» и «когда?». Обратите внимание – они отвечают на два ключевых вопроса, хотя обычное подразделение отвечает только на один:

- ◆ маркетинг – что и когда **потребуется** нашим потребителям;
- ◆ инновации – что и когда **мы сможем предложить** нашим потребителям?

Второй ключевой вопрос, «когда?», дополнительно усложняет ситуацию: имеет значение не только «что» будет сделано, но и «когда» оно будет сделано. Для любой компании очень важно, чтобы необходимые товары появились на свет вовремя, когда рынок к этому готов.

Преждевременное появление на рынке так же плохо, как и запоздалое.

Пример

Открывать бензиновую заправку до появления автомобилей не имело никакого смысла – еще не существовало спроса на бензин.

Создавать сети керосиновых лавок после того, как керосиновые лампы заменились электрическими, а примусы – газовыми плитами, тоже не имело смысла: массовый спрос на керосин уже безвозвратно исчез.

Из этого следует не очевидный, но очень важный вывод: маркетинг и инновации работают с предметами из другого времени – из будущего. Чтобы иметь возможность это качественно делать, они должны уже сейчас своими мыслями жить там, в будущем... Звучит непривычно, но это действительно так – настоящие маркетологи и новаторы – это люди «не от мира сего». Их мир – будущее. Они должны своим воображением переноситься в будущее и как минимум часть своей жизни проводить там.

Вывод: если маркетологи живут в будущем и являются адекватными в том будущем мире, то они должны являться (или казаться) неадекватными чужаками в этом мире. Поэтому настоящий главный маркетолог, отвечающий за будущее компании, должен выглядеть не очень адекватно, поскольку частично живет в будущем.

Вот тебе и раз!

В массовом общественном сознании маркетолог представляется обычно вполне адекватным хватким коммерсантом, четко ориентирующимся в том, что сегодня покупают покупатели и что они будут покупать завтра. А получается, что функции маркетинга нужно разделять на сегодняшние и завтрашние (разные ответы на вопрос «когда?»):

- ◆ сегодняшняя функция маркетинга – все, что нужно для поддержки продаж, в том числе любые виды продвижения и реклама. Это работа для хватких коммерсантов;
- ◆ завтрашняя функция маркетинга – прогноз завтрашних потребностей потребителей. А вот это уже работа для чужаков, живущих в будущем.

Маркетингу завтрашнего дня реклама не нужна: пока наступит завтрашний день, действие рекламы уже прочно забудется⁶.

Маркетинг сегодняшнего дня должен работать в прочной связке с продажами. Поддержка может направлять продавцам потоки клиентов с помощью рекламы или разрабатывать новые технологии продаж. Суть дела это не меняет – поддержка работает вместе с продажами в одной упряжке и без них смысла не имеет.

Казалось бы, мелочь, а от нее зависит будущее компании.

То же самое относится и к новаторам. Настоящий новатор редко творит ради сегодняшнего дня – он проектирует завтрашний день. Поэтому инженер инноваций по своему типу мышления не может походить на сотрудника действующего производства – они живут в разных временах. **Маркетинг и продажи не совсем понимают друг друга.**

Причина этого очевидна – они живут в разном времени. Продажи живут здесь и сейчас, берут сегодняшнего потребителя и работают с ним. Изучают своих клиентов, управляют отношениями с ними, отрабатывают и используют технологии продаж и т. д. Хорошая система продаж, как и любая система, сначала долго разрабатывается, настраивается, а потом любит работать в заданном режиме и не хочет изменений. Как

в автомобиле в дальней поездке: выехал на трассу, набрал заданную скорость и поддерживай ее часами.

А теперь представьте себе, что продавцы после длительных усилий нашли правильные технологии продаж, набрали темп, наконец-то выполняют планы продаж и наслаждаются получаемыми результатами. И вдруг приходит маркетолог и радостно сообщает, что завтра спрос изменится, нужно будет продавать другие товары и, может быть, даже другим клиентам. Поэтому нужно уже сейчас начинать разрабатывать новые технологии продаж и искать подходы к этим новым клиентам. А старые технологии уже можно готовиться списывать в архив. Ну и как его после этого любить?

Маркетинг и инновации не очень любят друг друга

Причина проста: они так же не совпадают друг с другом, как желания и возможности человека. Маркетинг может найти такие потребности, которые инженеры инновации пока не могут реализовать.

Пример

Маркетолог автомобильной промышленности может сообщить своим инженерам, что потребителям нужны автомобили, которые будут расходовать 1 л горючего на 100 км. Но по состоянию на момент написания книги это технически невозможно.

С другой стороны, инженер-новатор тоже может придумать что-то невообразимое и предложить маркетологам найти потребителей, которым оно может быть зачем-то нужно.

Поэтому маркетинг и инновации каждый по-своему работают над будущим компании, но при этом обречены на вечные споры друг с другом, так же как и продажи с производством.

Производство и инновации не очень ладят друг с другом.

Причина конфликта такая же, как и у продаж с маркетингом, – они живут в разном времени. Ситуация у них еще хуже, поскольку инерционность у производства и инноваций намного выше. Ведь они имеют дело с созданием материальных ценностей, а это обычно длительный процесс.

Вот теперь и представьте себе руководителя производства, который длительное время создавал свое производство для выпуска определенной продукции: проектировал, закупал и монтировал оборудование, настраивал его, подбирал и обучал персонал, выпускал пробные партии, занимался обеспечением качества продукции и т. д. И вот теперь, когда наконец все налажено и настроено, приходит инженер из инноваций, приносит что-то и говорит, что завтра нужно будет производить уже это «что-то». А для этого весь процесс подготовки производства нужно начинать сначала!

Как организовать совместную работу подразделений

Итак, все главные подразделения компании: продажи, производство, маркетинг и инновации – находятся в вечном и постоянном конфликте друг с другом. У каждого из них своя, отличная от других, точка зрения на настоящее и будущее компании.

В этом нет ничего плохого, совсем наоборот, выполняется один из законов диалектики – единства и борьбы противоположностей. Разные точки зрения обеспечивают видение будущего и настоящего компании с разных сторон, формируют ее потенциальную энергию, обеспечивают ее движение и развитие.

Но как при этом организовать их совместную работу, если все постоянно конфликтуют друг с другом?

Существует простой и очень эффективный способ – обеспечить им вышестоящего руководителя, задача которого – организовать корректное обсуждение всех точек зрения и принимать окончательное решение, руководствуясь интересами компании в целом. При этом ни в коем случае нельзя допускать в процессе обсуждения переход с обсуждения деловых вопросов на обсуждение личностей. Этого достаточно, чтобы бурные страсти легко трансформировались в полезные для компании дела.

Но если председательствовать на обсуждении будет руководитель одного из подразделений, то рано или поздно его точка зрения получит приоритет и на этом развитие компании закончится.

Еще хуже, если в процессе обсуждения кто-то скажет фразу типа «только такой дурак, как ты, не понимает, что...» С этого момента объективное обсуждение прекратится и начнутся пререкания по принципу «сам дурак». Более того, совещание закончится, а личные претензии останутся надолго.

Рекомендую вам никогда до этого не доводить, и тогда любые столкновения интересов ключевых подразделений будут двигать вашу компанию к успеху.

Зачем нужны финансы

Сразу договоримся, что под финансами (как и ранее в случае с продажами, инновациями и др.) мы понимаем всю финансово-экономическую службу компании (финансовый и планово-экономический отдел, бухгалтерию и др.).

Финансы отвечают на вопрос «как?» (больше всего этому обычно удивляются сами финансисты).

Вообще функции и задачи финансовой службы – одно из самых запутанных мест в корпоративном мире⁷. Обсуждая эту тему с участниками семинаров и заказчиками проектов, я слышал много разных вариантов главного вопроса финансовой службы. Например, многие почему-то считают, что главный вопрос финансовой службы – «что?». В смысле, сколько денег организация зарабатывает. Или кому и сколько денег выделить.

Не хочу тратить время на обсуждение того, что неправильно. Давайте лучше разберемся с тем, что правильно.

Правильная, главная задача финансов – ответ на вопрос «как мы будем определять, что такое прибыль компании и насколько прибыльна работа компании сейчас?». Это очень важная задача для компании, ведь прибыль – один из главных результатов ее деятельности. И кроме финансистов, выполнять ее некому. Только они собирают данные обо всех доходах и расходах компании, и только они формулируют правила, по которым рассчитывается прибыль.

Кроме определения прибыли финансисты также помогают другим подразделениям и руководству разобраться в том, как сделать, чтобы этой прибыли было больше. Они показывают, что формирует доходы и расходы компании и как можно сделать доходы больше, а расходы меньше: какие товары (услуги) приносят нам больше всего прибыли, почему у нас в этом месяце убытки и в каком подразделении компании или на каком этапе техпроцесса они формируются и т. д.

Сразу оговоримся: финансисты не могут сами сделать так, чтобы прибыли было больше. Но они могут показать структуру доходов и расходов компании, то есть показать, где они формируются. И на основании этих данных руководство компании уже может принимать какие-то меры по увеличению доходов или уменьшению расходов.

Пример

Предположим, что вы руководитель торговой компании и вам нужно увеличить прибыльность ее работы.

Ваш финансист кладет вам на стол расшифровку доходов и расходов, по которой видно следующее.

Единственный источник доходов компании – торговая наценка на продаваемые товары.

Наибольшие расходы компании – себестоимость закупки товаров и стоимость их хранения на складе.

На основании даже этих ограниченных данных вы как руководитель уже можете вызвать руководителей этих подразделений и поставить им конкретные задачи:

◆ *начальнику отдела продаж – найти дополнительные источники доходов (например, оказывать покупателям услуги, связанные*

с товаром: доставка, ремонт и т. п.) и возможности увеличения торговой наценки;

- ◆ *начальнику отдела закупок – снизить себестоимость закупок;*
- ◆ *начальнику склада – снизить стоимость хранения.*

Чтобы подвести итоги, давайте проведем аналогию с морским транспортом и представим компанию в целом в виде парохода. Тогда финансовая служба – это компас корабля, который показывает, в какую сторону нужно плыть, чтобы получить прибыль, а в какой стороне – зона убытков. Но компас только показывает направление, он не управляет кораблем. Управляет капитан, а физически меняет направление движения руль, которым управляет рулевой.

Точно так же и в реальной жизни: финансисты только определяют правила, они не могут сами за счет своих собственных усилий сделать компанию прибыльной. Это должны делать другие подразделения.

Чем управляют закупки

В любой компании есть кто-то, кто отвечает за покупку всего необходимого для работы. В разных компаниях этот отдел называют по-разному: отдел снабжения, отдел закупок и т. д. Мы будем называть его закупками.

Главный вопрос закупок неочевиден. Большинство участников на моих семинарах почему-то думают, что закупки отвечают на вопрос «что?». В смысле, *что* нужно покупать. Но это неправильно!

Если бы закупки сами решали, что нужно покупать, то на практике могла бы быть вполне реальной ситуация, когда закупщик металлургического завода, посланный за рудой, привез бы вместо руды, скажем, солому. Объяснил бы, что ничего другого не было, и предложил бы придумать, произвести и продать какой-нибудь продукт из соломы.

Конечно, такая ситуация кажется фантастической. И на практике таких случаев нет, потому что нет у закупок права самим решать, что покупать. Все, что нужно закупать, им указывают другие люди. И на вопрос «когда?» они тоже сами не отвечают. Например, какое сырье, в каком количестве и когда нужно привезти, им указывает производство.

Единственное, в чем у закупок есть полная свобода действий, – это ответ на вопрос «как?».

Как организовать, чтобы все, что было заказано, было куплено? Подразумеваются не только нужные номенклатура и количество, но и цена, качество и другие параметры.

Логистика

Под логистикой мы понимаем службу организации доставки всего необходимого до места назначения.

Как правило, в компании есть три направления движения материальных потоков:

- ◆ входящий – доставка всего, что нужно для производства и обеспечения работы компании;
- ◆ исходящий – доставка покупателям всего того, что они у нас купили;
- ◆ внутренний – перемещение грузов внутри компании.

Кроме этого, логистика часто еще также управляет складами компании (сырья и готовой продукции) и транспортными службами. Их главный вопрос – «как?». *Как сделать так, чтобы все необходимое оказалось в нужное время в нужном месте?*

Персонал

Это самое понятное подразделение. Любому ясно, что служба персонала отвечает на вопрос «кто?». *Кто будет все это делать?*

Служба персонала отвечает за формирование организационной структуры предприятия и за то, чтобы все подразделения были укомплектованы теми сотрудниками, которые нужны.

Сервисные подразделения

Есть множество других подразделений компании: секретариат, охрана, хозяйственная служба и т. д. Все их можно объединить под общим названием сервисы и общим вопросом «как?». *Как обеспечить работу других подразделений?*

Руководство компании

На какой вопрос отвечает руководство компании? По этому поводу на семинарах обычно возникает множество мнений. Можно получить любые ответы, начиная от простого «как?» и заканчивая версией, объединяющей все четыре вопроса. Но все это неправильно.

Любое подразделение отвечает только на те вопросы, на которые, кроме него, больше никто ответить не может. Поэтому вопросы руководства – это «что?» и «кто?».

«Что?» – это определение стратегии компании, *что* она будет предлагать своим потребителям.

Казалось бы, в компании есть четыре подразделения, отвечающих на вопрос «что?» (продажи, производство, маркетинг и инновации). Почему еще и руководство должно этим заниматься?

Именно потому, что в компании есть четыре подразделения, занимающихся этим вопросом, существует почти полная гарантия, что они между собой не договорятся и вместо одной общей предложат четыре разные версии ответов на вопрос «что?». Поэтому и нужно вмешательство руководства, которое всех выслушает и примет окончательное решение – *что* будет делать компания.

Обратите внимание на фразу «всех выслушает». Она не случайна. Очень часто руководство пытается само разрабатывать стратегию *вместо* имеющихся отделов и навязывать свое мнение всем остальным. Это всегда заканчивается плохо. Задача руководства – правильно выбрать руководителей ведущих отделов, потом выслушать их мнение и уже на основании этого выбрать общую стратегию.

«Кто?» – это подбор и расстановка кадров. Вы скажете, что у нас есть целое подразделение – персонал, которое тоже отвечает на вопрос «кто?», а мы только что говорили, что каждое подразделение занимается только своими функциями. Да, вы правы, но на самом деле пересечения нет.

Есть одна задача в кадрах, в котором их функции не пересекаются: персонал не может заниматься подбором руководящих кадров, тех, которые находятся на одном уровне управления с ним или выше. Руководящими мы будем считать должности начиная от уровня руководителя подразделения и выше.

Подведем итоги. Главные функции руководства:

- ◆ определение стратегии предприятия;
- ◆ подбор и расстановка руководящих кадров.

В идеале, если руководство хорошо выполнит эти две функции, то все остальное сделают руководители подразделений (те самые, хорошо подобранные и расставленные).

Чем больше промахов допускает руководство в выполнении своих главных функций, тем больше дополнительных функций (вместо руководителей подразделений) ему придется выполнять.

2.5. Где я нахожусь и куда хочу попасть

Пора подвести первые итоги и сориентироваться «на карьерной местности»: где вы сейчас находитесь и куда хотите попасть. Не бойтесь совершить роковую ошибку – с каждой новой порцией знаний вам нужно будет снова и снова уточнять и переосмысливать свои желания и цели. И в конце концов вы совершенно четко и ясно увидите свой путь.

Задание 2. Вклад вашего подразделения и его задачи

1. По существующей организационной схеме своей компании определить: какие ключевые подразделения компании уже существуют, а какие еще нет; кто исполняет функции отсутствующих подразделений; насколько существующие функции подразделений соответствуют ключевым вопросам.
2. Исходя из объявленной стратегии компании определить: какие функции и подразделения сейчас имеют наивысший приоритет; кто руководит их работой; какие результаты и в какие сроки должны быть достигнуты; что нужно сделать, чтобы обеспечить их работу.
3. На какие вопросы отвечает ваше подразделение? Насколько существующие функции вашего подразделения соответствуют его ключевым вопросам?
4. Какой вклад в деятельность компании вносит ваше подразделение? Каково его место в иерархии компании?
5. Какое отношение деятельность вашего подразделения имеет к задачам, функциям и подразделениям наивысшего сейчас приоритета?
6. Какого результата вы должны добиться, чтобы деятельность вашего подразделения стала заметной на уровне высшего руководства?
7. Что вы должны совершить, чтобы руководство компании в конце года на совещании по подведению итогов аплодировало вам стоя?

2.6. Business 3D

Компании не стоят на месте – они развиваются. Каждая компания проходит свой путь развития от создания до ликвидации (в идеале небыстрый). Это развитие можно разделить на некоторые этапы. Потребности компании на разных этапах развития разные, поэтому на каждом из них для руководителя меняются:

- ◆ его роль и значение для компании;
- ◆ приоритетность выполняемых функций;
- ◆ состав подчиненных подразделений и распределение полномочий между ними;
- ◆ применяемые инструменты;
- ◆ требования к характеру руководителя как человека.

Чтобы понимать, как себя вести, руководителю и владельцу нужно точно знать, на каком этапе развития находится его компания

и какое поведение руководителя на данном этапе является оптимальным для обеспечения дальнейшего развития компании.

Подобный спрос со стороны руководителей на сколько-нибудь приемлемую теорию вызвал появление различных моделей жизненных циклов организации. Одна из самых ранних моделей была предложена в 1951 г., и с тех пор каждый год появляется несколько самых разнообразных моделей, содержащих от 3 до 10 стадий организационного развития.

Многочисленные попытки практического использования различных моделей для развития конкретных предприятий выявили один общий недостаток всех моделей – пользоваться ими невозможно. Берем любую модель. Теоретически – все красиво и понятно. Накладываем на конкретную компанию – не работает: либо внутри модели возникают противоречия – что-то не вяжется друг с другом, упрощенность модели не дает конкретных рекомендаций для практических действий, либо все вяжется, но возникает сложность с объективным определением положения компании на кривой развития.

Дело в том, что каждый владелец относится к своей компании как к ребенку. А ребенок у родителя какой? Самый лучший. Поэтому в неясных ситуациях владелец всегда видит свою компанию «сквозь розовые очки» и пытается утверждать, что она находится не в проблемной зоне, а на самом лучшем этапе своего развития. При таких искажениях вообще невозможно понять, где компания на самом деле находится.

Я долго разбирался с этой проблемой, поскольку мне самому для консалтинговой практики был нужен простой и объективный инструмент. В конце концов я нашел причину того, что модели плохо работали. Дело в том, что все модели жизненного цикла компании – плоские, то есть двумерные. Обычно это зависимость какого-то параметра развития компании от времени. А жизнь ведь у нас не плоская, а объемная. Значит, плоская модель отражает ее некорректно⁸. Отсюда возникла гипотеза о том, что для четкого позиционирования компании на кривой развития одной модели жизненного цикла недостаточно – нужно использовать несколько моделей одновременно.

Поэкспериментировав с различными моделями, я отобрал три из них, которые позволяют удобно, быстро и объективно определить положение конкретной компании на кривой развития. Business 3D – это трехмерная модель развития компании, состоящая из следующих координат (моделей):

- ◆ жизненный цикл компании (наиболее приемлемая версия предложена И. Адизесом);
- ◆ эволюция системы управления компании (разработана мной на основании теории В. Тарасова о восьми уровнях управленческого искусства руководителя);

◆ эволюция организационной структуры компании (тоже разработана мною).

Использование Business 3D позволяет точно определить положение компании на кривой развития и получить ответы на следующие практические вопросы:

- ◆ где компания находится сейчас;
- ◆ каковы достоинства и недостатки ее нынешнего положения;
- ◆ какова ближайшая цель для дальнейшего развития компании;
- ◆ что нужно сделать, чтобы компания продвинулась на следующую ступень в своем развитии;
- ◆ как должен себя вести руководитель на данном этапе.

В результате развитие компании превращается в движение по бесконечной лестнице, состоящей из множества ступенек, и вы просто шагаете вверх с одной ступеньки на другую.

Эволюция жизненного цикла компании по Ицхаку Адизесу

Первая модель – эволюция жизненного цикла компании – разработана доктором И. Адизесом и хорошо описана в его книге «Управление жизненным циклом корпорации». В оригинале модель названа Corporate Lifecycle.

На рис. 2 приведен график жизненного цикла корпорации. Конечно, я не буду пересказывать всю теорию жизненного цикла Адизеса, но ее основы мы разберем, а тот, кого заинтересуют подробности, найдет книгу и изучит ее самостоятельно.



Рис. 2. График эволюции жизненного цикла компании по И. Адизесу

Итак, согласно Адизесу, жизненный цикл корпорации подразделяется на несколько этапов, каждый из которых можно идентифицировать по внешним, объективным признакам, не зависящим от субъективных мнений сотрудников компании. На каждом этапе для достижения успеха компания должна продемонстрировать определенное поведение.

Для того чтобы компания была успешной, на каждом этапе перед менеджментом стоят совершенно разные задачи. Рассмотрим эти этапы.

Зарождение бизнеса, или Ухаживание

Суть этапа – создание бизнеса вокруг идеи. Цель на данном этапе – поиск ресурсов для создания компании.

На этом этапе еще ничего нет, кроме идеи. Ее носитель (как правило, один из основателей будущей компании) вербует себе сторонников: сотрудников, инвесторов, потенциальных клиентов. Он рассказывает им, какую хорошую компанию можно создать вокруг этой идеи, и уговаривает сделать свой взнос в создание компании (дать денег, прийти в нее работать, сделать первый заказ и т. п.). Поведение носителя идеи очень похоже на поведение поклонника, пытающегося привлечь внимание девушки, поэтому второе название периода – ухаживание.

Характерный признак – в этот момент все много говорят, но еще никто ничего не делает.

Младенчество

Суть этапа – создание продукта. Цель – создание продукта, пользующегося спросом.

На этом этапе учредитель уже получил ресурсы и начинает создавать продукт. Идею потребности, которую нужно удовлетворить, он уже имеет. И общее видение продукта обычно тоже, а вот конкретный образец продукта еще предстоит создать. И производятся многочисленные эксперименты: давай сделаем так, а может быть, так, а может быть – вот так.

Характерный признак начала этапа: прекращаются разговоры о будущем и начинается конкретная работа (обратите внимание – хорошие «говорунки», которые были необходимы на предыдущем этапе, чтобы уговаривать нужных людей, остаются без работы).

Инициатива переходит к инженерам – создателям продукта (инновации). Они делают бесчисленные модификации продукта в попытках найти нужную комбинацию. Этот период может затянуться на годы, а количество попыток может быть по-настоящему большим. По легенде, знаменитый изобретатель Томас Эдисон сделал более 10000 предварительных экспериментов, прежде чем создал коммерческий вариант электрической лампочки.

Этот период заканчивается тогда, когда будет создан *продукт-паровоз*, то есть продукт, вызывающий ажиотажный спрос.

Признаки продукта-паровоза: невзирая на хамство и плохую работу ваших продавцов, покупатели стоят в длинной очереди за вашим продуктом и развлекают себя тем, что жалуются друг другу на его несовершенство и плохую работу вашего производства.

Причины такого поведения тоже понятны – вам удалось найти что-то настолько нужное покупателям, что они временно готовы терпеть все остальные неудобства, чтобы получить ваш товар. С этого момента начинается следующий этап.

Этап бурного роста, или «Давай-давай»

Суть этапа – найденный продукт нужно срочно и в больших количествах продавать покупателям. Цель – захват рынка.

Инженеров-экспериментаторов останавливают и задвигают в угол. Первая коммерческая версия продукта уже найдена, и новые его вариации пока не нужны. Инициатива переходит к продавцам и производителям. Продукт продается в нарастающих объемах, превосходящих самые смелые мечты учредителей.

Продавцы легко продают любые количества продукта. А у производства катастрофически не хватает производственных мощностей. Строятся все новые и новые мощности, а их снова и снова не хватает.

Очень часто в этот момент у руководства возникают конфликты с учредителями: учредители требуют точного планирования, а никто не может предсказать, что будет завтра. Можно вырасти на 40%, а можно и на 400%. Продукт-паровоз тащит компанию вперед с нарастающей скоростью.

Компания вынуждена бурно развиваться: создаются новые отделы, филиалы, цеха, заводы и т. п. Людей не хватает. Деньги от продаж текут рекой, но их тоже не хватает. Обычно это страшно удивляет учредителей и высшее руководство. А причина на поверхности – бурный рост требует постоянных инвестиций в развитие. Продажи и прибыль растут, но сопутствующие расходы (затраты на материалы, задолженности потребителей, деньги в пути и т. п.) растут еще быстрее. Прибыль мы получим позже, сейчас главная задача – захват рынка.

Общее ощущение – лодку подхватила быстрая река и несет по течению.

Признаки конца периода бурного роста – мы начинаем видеть границы рынка. Либо территориальные (пример: мы строили супермаркеты в каждом городе, но вот мы дошли до территориальных границ страны и больше их строить негде), либо рыночные (пример: мы уже производим пива больше, чем жители нашей страны могут выпить).

Тип границ неважен, важно то, что дальше расти уже некуда.

Юность

Если суть этапа бурного роста – захват территорий (долей рынка), то суть этапа юности – обустроить то, что уже захвачено. Главная цель – получение прибыли. Чтобы увеличить свою долю рынка, нужно сначала ее у кого-то отнять. Зато теперь видно, каков объем рынка и кто какую долю успел в нем отхватить. Становится возможным точный прогноз доходов и расходов.

На предыдущем этапе можно было увеличивать доходы за счет освоения новых территорий (пример: строительство еще одного супермаркета резко увеличивало торговый оборот сети). Теперь новые территории закончились. Рост доходов может быть только за счет увеличения прибыли от уже имеющихся продаж.

Задача компании – сделать свою деятельность эффективной: повысить цены, снизить затраты, упорядочить работу и т. п. Полная аналогия с армией после наступления: от боевых командиров инициатива переходит к тыловым подразделениям и военным комендатурам – на захваченных территориях нужно навести порядок.

Переход к этому этапу от предыдущего очень труден. *Во-первых*, психологически – только что мы бурно росли и весь мир был у наших ног, а теперь превращаемся в рачительных хозяев и погружаемся в детали. Полная смена модели поведения. Особенно трудно учредителям. Только что они были всемогущими богами и вели свои дела с размахом, а теперь увидели границы своих возможностей и вынуждены считать каждую копейку.

Во-вторых, этот переход труден технологически. Все системы компании: премирование, кадровая политика и др. – привязаны к росту сбыта. А теперь их нужно переиначивать на другой лад.

Именно поэтому главное содержание этапа – Конфликт. Конфликт с большой буквы, результатом которого должно стать решение следующих задач:

- ◆ делегирование полномочий – основатели должны передать подчиненным часть ответственности за управление ежедневной деятельностью (если они еще до сих пор этого не сделали);
- ◆ смена руководства – от предпринимательства к профессиональному менеджменту;
- ◆ смена целей компании – от количества (сбыт) к качеству (прибыль);
- ◆ реорганизация структуры – целые подразделения в новой жизни уже не нужны и их ликвидируют. Взамен появляются новые, нацеленные на разные аспекты освоения захваченных территорий.

Этап юности – это маятник, качнувшийся в сторону резкой экономии. Еще вчера наша жизнь была изобильной. Если чего-то не хватало, мы думали – ерунда, завтра вырастем еще больше и сможем это получить. А теперь мы точно знаем, что этого не будет, хотя запросы учредителей по инерции остаются такими же большими.

Поэтому компания всей своей мощью наваливается на извлечение доходов из существующих продаж. Урезаются затраты, повышаются цены, покупателей вынуждают покупать чаще и т. п. Компания начинает превращаться в «соковыжималку» для всех, кто с ней связан: клиентов, поставщиков, сотрудников...

Такая политика не может продолжаться долго. Рано или поздно, но недовольство начнет нарастать со всех сторон.

Этап заканчивается, как только высшее руководство осознает, что дальнейшее продолжение политики выжимания денег чревато потерей

бизнеса и нужно срочно что-то менять.

Расцвет— главная целевая зона местонахождения любой компании

Суть этапа – компания осознает, что наиболее выгодное положение – в точке гармонии, в которой сбалансированы интересы всех сторон: потребителей, рынка, учредителей, поставщиков, сотрудников и всех остальных.

Цель этапа – гармоничное совмещение разнородных интересов. Компания пытается совместить рост и прибыль, борется за доходы акционеров, заботится о потребителях, что-то делает для окружающей среды и общества, развивает своих сотрудников и многое другое.

Расцвет – это точка динамического равновесия. Вы можете оставаться в ней, только непрерывно прилагая для этого усилия.

Упрощенный для понимания пример – пловец, плывущий против течения. Если его скорость равна скорости течения и он учитывает скорость ветра, то он все время остается в одной точке, хотя при этом движется и постоянно корректирует свою скорость и направление движения.

Это очень важно понять: **чтобы удержаться в этой точке, нужно постоянно что-то делать!** Причем то, что именно нужно делать, все время меняется, и нужно вовремя увидеть эту потребность изменять приложения своих усилий. Зато это положение приносит максимальные доходы всем участникам процесса. И находиться в нем можно очень долго – десятилетия и даже столетия (если вы все это время продолжаете прикладывать усилия для этого).

Основная трудность и главная задача организации, достигшей расцвета, состоит в том, чтобы удержаться в этом состоянии как можно дольше (желательно – бесконечно).

Все последующие этапы уже отражают старение и закат организации и поэтому нас мало интересуют (в кратком изложении их суть представлена в табл. 2.3). Кто желает узнать подробности, пусть изучает «Управление жизненным циклом корпорации» и другие книги И. Адизеса. В любом случае, диагностировать эти этапы, а тем более «лечить» компанию на них, могут только специалисты. Мы рассмотрим только самый первый этап старения, с которого все начинается.

Таблица 2.3.

Различные этапы развития компании по шкале эволюции жизненного цикла И. Адизеса

Этап развития	Содержание этапа	Цели организации
Ухаживание	Создание компании вокруг идеи	Поиск ресурсов и создание компании
Младенчество	Ориентация на продукт	Создание продукта, удовлетворяющего потребность
Давай-давай	Ориентация на сбыт	Сбыт и рыночная доля
Юность	Делегирование полномочий и смена руководства	Прибыль
Расцвет	Видение и ценности, фокус и приоритеты, интеграция	Сбыт и прибыль имеют равное значение
Стабильность	Ориентация на прибыль, движение по инерции	Защита доходов
Аристократизм	Фокусируют внимание на прошлых достижениях, а не на видении будущего	Не нужно ничего менять Прибыль важнее сбыта
Салем-сити Ранняя бюрократия	Ориентация на том, кто создал проблемы а не на том, что нужно делать для их решения	Собственное выживание
Бюрократия	Изоляция от внешней среды, много систем, но все они не способствуют достижению функциональной цели	Внешняя и внутренняя политика
Смерть	Отсутствие ресурсов для оплаты сотрудников	Чудеса

Стабильность

Этот этап начинается тогда, когда руководство компании вдруг забывает, что расцвет – это точка *динамического* равновесия, и начинает думать, что это точка *статического* равновесия. В чем разница?

Динамическое равновесие – ситуация, когда для того, чтобы удержаться, нужно постоянно что-то делать. Статическое равновесие – ситуация,

когда, наоборот, нужно застыть в неподвижности и только балансировать, ловя равновесие.

Обычно такой казус происходит, когда лидер во главе компании сменяется функционером.

Лидер понимает, что для того, чтобы удержаться в лидерах, нужно постоянно стремиться быть первым, а это всегда риск. Чтобы добиться нового, нужно что-то делать, рискуя получить отрицательный результат. На самом деле отрицательный результат – это просто обратная связь, только со знаком минус.

Функционер боится получать отрицательные результаты, он называет их ошибками и пытается избежать вообще. Единственный способ этого добиться – ничего не делать или делать только то, что не связано с риском. В результате из компании начинает уходить дух предпринимательства.

Как и везде, все начинается с мелочей. Сначала компания перестает инвестировать в новые разработки, чтобы повысить текущую прибыль, а в конце все сотрудники начинают избегать личного риска и перекладывать на других ответственность за принятие решений.

Первый признак старения (и изменение правил карьеры) – изменение отношения к риску:

♦ в растущих компаниях вы делаете успешную карьеру, когда принимаете на себя риск (новые проекты, новые продукты, важные решения);

♦ в стареющих компаниях карьерный успех обеспечивается умением избегать риска (не заниматься новыми продуктами, отказываться от рискованных проектов, избегать принятия важных решений).

На этапе стабильности компания начинает думать, что для достижения равновесия нужно перестать совершать рискованные действия, чтобы не нарушить равновесие. И замедляет свои действия. Результат очевиден – как только пловец плывет медленнее, течение его сносит назад. Именно это и происходит с компаниями. Как только они совершают первый отказ от риска, они начинают умирать.

Другой характерный признак – на этом этапе компания начинает избавляться от предпринимателей: ведь они постоянно хотят чего-то нового, а все новое связано с риском.

Пример

Компания Apple на пике своего развития (продуктом-паровозом были компьютеры «макинтош») изгнала основателя Стива Джобса. Дальнейшее падение компании является классической иллюстрацией, на которой можно показывать различные этапы падения по жизненному циклу Адизеса. К счастью для компании Apple, Стив Джобс вернулся и снова вдохнул в нее жизнь.

Что интересно – на этапе стабильности в компании часто появляется много денег. Это как раз те деньги, которые она перестала вкладывать в исследования и рискованные проекты. Какое-то время их будет много, потом они начнут исчезать. Тратить деньги всегда намного легче, чем зарабатывать.

Модель Адизеса очень хорошо объясняет состояние компании на различных этапах ее развития и подсказывает, что и как нужно делать (см. табл. 2.3). Единственный ее недостаток – то, что ее одной для работы недостаточно.

Эволюция системы управления компании

Шкала эволюции системы управления компании разработана мной на основании теории В. Тарасова⁹ об уровнях управленческого искусства руководителя. Это вторая шкала Business 3D.

О чем идет речь? В процессе развития компании ее система управления тоже проходит через определенные этапы (табл. 2.4).

Таблица 2.4.

Этапы эволюции системы управления компании по шкале Федора Нестерова

Этапы развития компании	Содержание этапа
Личное управление	Первый руководитель лично принимает все важные решения в компании.
Процедурное управление	Создание системы управления компанией с помощью формализованных правил и процедур: Создание оргструктуры и Подбор кадров Делегирование полномочий Правила принятия решений и т.п.
Оптимизация бизнес-процессов	Выбор из множества действующих процедур оптимальных и закрепление их в качестве обязательных стандартов.
Корпоративная культура	Культура как главный фактор, отличающий компанию от других и определяющий ее развитие

Личное управление

Начинается все с **личного** управления: **один человек в компании лично принимает все самые главные решения**: что делать, с кем работать, сколько платить, кому платить и т. п. На начальном этапе он принимает вообще все решения, а потом – только самые главные.

До определенного момента развития компании личная система управления не просто подходит, а является единственно возможным вариантом. Например, на уровнях ухаживания и младенчества без личной системы управления просто невозможно существовать. Возможных вариантов принятия решения так много, что только единоначалие может обеспечить какую-то управляемость компании.

Но уже на этапе бурного роста потребности компании в принятии управленческих решений превышают возможности одного человека. Это может проявиться в разных сферах:

- ◆ территориальной – например, появляется множество филиалов, и один человек уже не в состоянии одновременно находиться в нескольких местах;
 - ◆ количественной – число операций становится настолько велико, что один человек уже физически не в состоянии их контролировать;
- а также любым другим проявлением того, что достигнут предел возможностей одного человека.

Результат всегда один – руководитель компании перестает успевать принимать все решения. Внешний признак этого – длинная очередь в приемную первого лица, толстая папка документов, ждущих одобрения, и т. п.

Если решения не принимать вовремя, компания начинает упускать благоприятные возможности и накапливать неблагоприятные последствия. Личность руководителя становится фактором, сдерживающим развитие компании.

Процедурное управление

Для перехода на следующий уровень развития компания должна, образно говоря, взять своего успешного (он ведь успешно довел компанию до этой стадии развития) руководителя и «размножить» его в нужном для компании количестве. Иными словами, руководитель должен часть своей операционной деятельности передать своим подчиненным. А чтобы они не наломали дров, он должен вместе с полномочиями передать им и правила принятия правильных решений. Эти правила описываются в политике компании – процедурах. То есть *управлять поведением людей уже начинает не человек, а процедура, описывающая, как именно подчиненные должны*

принимать решения. Поэтому и система управления называется **процедурной**.

Переход от личного управления к процедурному **всегда** происходит очень болезненно для компании, поэтому далеко не все могут его преодолеть. Многие так и застревают на личном управлении и неизбежно останавливаются в своем развитии. Можно даже сказать, что этот переход – одна из главных причин того, почему успешно стартовавшие бизнесы достигают определенного уровня и дальше не растут. Это происходит вследствие двух причин.

1. Для того чтобы написать процедуры, руководитель сначала должен сформулировать правила принятия правильных решений.

А он об этом и не знает – ведь пока человек принимает решение сам, он вообще не задумывается, как оно к нему приходит. Раз – и все ему стало понятно. А как это объяснить другим? Вот и начинаются мучения руководителя: «Смотри на меня, делай, как я, ну как тебе непонятно...» И мучения подчиненного: «Ну я смотрю, сижу в той же позе, выражение лица копирую, а вот мысли почему-то приходят совершенно другие».

Очень редко руководитель в состоянии решить эту задачу самостоятельно. Обычно кто-то другой (предположительно, квалифицированный консультант) должен в буквальном смысле слова выпытать у руководителя, что и как он делает в процессе принятия решений, и из этой горы информации выделить и сформулировать используемые руководителем алгоритмы принятия правильных решений.

2. Всю организацию необходимо перестроить на управление с помощью более слабых сигналов – процедур.

О чем идет речь? Личное управление оказывает на подчиненного наиболее мощное энергетическое воздействие. В процессе передачи приказа руководитель воздействует на подчиненного одновременно по множеству каналов: взгляд, поза, голос, тембр, жестикация и т. п. Кроме этого, в процессе передачи приказа руководитель также получает от подчиненного обратную связь: он его видит, слышит, ощущает... Если реакция подчиненного руководителю не понравится, он может усилить свое воздействие на него: объяснить, мотивировать, поощрить, отругать... вплоть до увольнения и передачи задачи на исполнение кому-нибудь другому.

А процедурное управление – это намного меньшее энергетическое воздействие. Как переход с электросети с напряжением 220 В на сеть 24 В. Энергия электрического тока есть, но намного более слабая.

Поэтому *главная задача перехода на процедурное управление – научить и заставить всю компанию подчиняться безличностным правилам*(в бумажном, электронном или любом другом виде), а не личным решениям. Для этого придется всю компанию переделать:

♦ сформировать понятную организационную структуру;

- ◆ расставить на должности подходящих людей;
- ◆ написать правила для всех случаев, когда люди должны подчиняться процедурам;
- ◆ создать систему контроля исполнения принятых решений (для обратной связи);
- ◆ уволить всех бунтарей, которые не захотят подчиняться процедурам, и заменить их на тех, кто будет подчиняться, и т. п.

Особенно обращаю ваше внимание на пункт про бунтарей. Личное управление существует не только наверху, но и на уровнях пониже. Это как отношения царя и удельных князей. Каждый князь привыкает в рамках своей вотчины пользоваться неограниченной властью. Переход на процедурное управление предполагает подчинение процедурам всех снизу доверху. И удельных князей тоже! А они, конечно, этого очень не хотят.

Поэтому если вам как руководителю придется столкнуться с задачей внедрения процедурного управления в большой распределенной организации, то не тешьте себя иллюзиями. Забудьте про «белые перчатки». Вам придется внедрять эту процедуру «огнем и мечом». И обязательно найдется бунтарь, который будет против. И, скорее всего, в роли бунтаря выступит один из уважаемых центров власти предыдущего поколения руководителей организации. И вам придется сразиться с ним и избавиться организацию от него. А может быть, и еще от кого-нибудь. В конце этого многострадального пути организация научится подчиняться процедурам. И в результате этого **она сможет неограниченно расти дальше**, поскольку во всех своих подразделениях будет способна с помощью процедур тиражировать механизм принятия правильных решений.

Пример

Почему граждане России, Украины и других постсоветских государств никак не могут стать законопослушными?

Да просто потому, что законопослушные граждане появляются только при процедурной системе управления государством, при котором обеспечивается главенство процедуры (закона) над личными решениями. А в наших странах пока главенствует личная система управления. Страной руководят личности: президент, премьер-министр, парламентарии, министры, губернаторы, мэры и т. п. У каждой личности есть своя зона, в которой действуют ее решения, и каждая личность хочет, чтобы ей подчинялись другие, но сама никому не подчиняться не желает. Каждый плодит свои процедуры-законы, но сам не хочет подчиняться чужим процедурам-законам. Вот постсоветские граждане и живут в соответствии с правилами личной системы управления, то есть стараются

договариваться с личностями, принимающими решения, и не обращают никакого внимания на законы-процедуры.

В связи с этим становится понятно, почему такие страны замедляют свое развитие – да просто потребности государства в принятии решений уже давно превысили возможности личных систем управления. Поэтому многочисленные чиновники место занимают, ресурсы потребляют, а решений не принимают. Или принимают, но такие, что лучше бы просто сидели и ничего не делали...

Проблема в том, что, как вы теперь понимаете, самостоятельный переход с одной системы управления на другую в принципе невозможен. Единственный вариант – приход к власти диктатора, который сначала организует разработку нормальных законов, а потом заставит всех подчиняться этим законам. А когда все станет хорошо, то сам, добровольно, передаст власть новому, уже законопослушному правительству, которое будет управлять новой, уже законопослушной страной.

Именно по такому сценарию происходили реорганизации в Чили, Корее, Сингапуре, Китае и некоторых других странах. Только после этого все они переживали небывалый экономический рост.

Парадокс в том, что часто впоследствии новая законопослушная страна благополучно забывала о былых ужасах личной системы управления. Поэтому многие диктаторы-благодетели в конце жизни вместо благодарности потомков получали законодательные преследования за те неизбежные прегрешения, которые они были вынуждены совершать, наводя в своей стране порядок.

Оптимизация бизнес-процессов

Растущая организация сталкивается с различными ситуациями, каждый раз порождая новые процедуры для принятия решений. Наконец, наступает момент, когда этих процедур становится слишком много или же они просто устаревают и перестают соответствовать действительности.

В этот момент в организацию снова приходит хаос:

- ◆ процедур становится так много, что в каждом отдельном случае можно найти несколько взаимоисключающих;
- ◆ процедуры начинают требовать такого поведения, которое уже не соответствует окружающей ситуации.

Пример

Мы создали 20 филиалов и у нас есть 15 процедур их открытия. Так что тот, кто открывает 21-й филиал, уже может выбрать для себя любую процедуру открытия филиала. Таким образом он выходит из-

под контроля и имеет полную свободу действий, а с точки зрения руководства его поведение становится непрогнозируемым.

И в том и в другом случае механизм принятия решений в организации начинает сбоить и перестает давать правильные решения. Чтобы выжить, организация должна произвести чистку своих процедур: убрать неправильные, оставить самые эффективные. Этот процесс и этап развития системы управления называется «оптимизация бизнес-процессов».

Пример с филиалами: вместо 15 процедур открытия филиала появляются процедуры открытия:

- ◆ в столице;
- ◆ в городе-миллионнике;
- ◆ в областном (губернском) центре;
- ◆ в районном центре;
- ◆ в поселке;
- ◆ в нестандартном случае.

А все остальные процедуры уничтожаются. В результате вместо 15 процедур осталось 6, и каждая из них оптимизирована для определенных условий.

Конечным результатом этого этапа является появление нового свода правил компании: более простого, более эффективного, лучше работающего. И поэтому компания может снова расти дальше, продолжая оставаться эффективной.

Компании развитых стран массово погрузились в этот этап еще в 1993¹⁰ г. с появлением концепции реинжиниринга, изложенной в книге-бестселлере «Реинжиниринг корпорации» (впервые издана на русском языке издательством Санкт-Петербургского университета в 1999 г.).

Примечательно, что сами авторы концепции реинжиниринга Майкл Хаммер и Джеймс Чампи впоследствии не смогли ни понять, почему интерес бизнеса к их концепции существенно снизился, ни объяснить, почему «более 50% усилий по реинжинирингу потерпели неудачу»¹¹.

А все просто – неудачи, скорее всего, связаны с попытками применения реинжиниринга на более ранних этапах развития компании. А интерес к нему снизился потому, что системы управления компаний развитых стран прошли этап оптимизации бизнес-процессов и их системы управления вышли на следующий этап.

Корпоративная культура

Рано или поздно, но компании вырастают до такого размера, когда уже и оптимизация бизнес-процессов не спасает их от потери управляемости. Просто к этому моменту обязанность по принятию некоторых управленческих решений уже опускается на уровень линейных сотрудников и эффективность управления компанией начинает зависеть от их действий.

Рассматриваемые нами различные шкалы и модели в реальности описывают одну и ту же компанию, поэтому различные процессы являются взаимосвязанными. Так, например, являются взаимосвязанными кривая жизненного цикла товара и эволюция системы управления.

Кривая жизненного цикла товара по форме напоминает параболу. На начальном этапе своего жизненного цикла товар является уникальным, поэтому покупатели его расхватывают при относительно небольших усилиях продавцов и компании в целом. Личной системы управления более чем достаточно.

Чем более зрелым становится товар, тем больше у него конкурентов и заменителей, тем большие усилия требуются от компании для его продвижения и продажи. Кульминацией является момент, когда товар становится массовым и практически не отличается от своих конкурентов (например, бытовая техника). И теперь для его продажи нужны усилия всей компании: не только маркетологов и продавцов, но уже и бухгалтеров, и логистов, и мерчандайзеров, и вообще всех и во всей цепочке.

Другой процесс: компания становится такой большой, что уже практически не отличается от компании-конкурента (например, *LG* и *Samsung*). У них похожие организационные структуры, похожие товарные линейки, их сотрудники заканчивали подобные или даже одни и те же учебные заведения, они пользуются одинаковым оборудованием, они уже оптимизировали все свои бизнес-процессы и т. п. В общем, единственное, чем они отличаются друг от друга, – это сотрудники. И в этот момент начинается *система управления с помощью корпоративной культуры*. Просто резервы других рычагов управления к этому моменту уже исчерпаны.

Конечно, корпоративная культура как свод неформальных и формальных правил поведения сотрудника зарождается в компании гораздо раньше. Ее основы закладываются еще учредителем и первыми поколениями сотрудников. Просто на данном этапе корпоративная культура становится главным инструментом управления компанией, когда управленческие решения уже принимаются на самых нижних уровнях управления. И на этих уровнях невозможно предписать каждому четкий алгоритм поведения. Можно только предоставить сотрудникам свободу принятия решений, но ограничить ее с помощью формальных и неформальных кодексов поведения: вот так поступать у нас принято,

а вот так – не принято. И тогда сотрудник компании *IBM* в одинаковых ситуациях начинает себя вести так же, как другой сотрудник *IBM*, и эта модель поведения отличается от модели поведения сотрудников компании *Dell*.

Что компании получают в результате? Возможность еще раз повысить эффективность своего управления при еще больших размерах компании.

Какая система управления лучше?

Лучше та, которая соответствует уровню развития вашей компании. Каждой системе присущи и свои достоинства, и свои недостатки.

Например, небольшая компания с личной системой управления за счет своей гибкости и оперативности легко выиграет отдельную битву (отвоюет продуктовую нишу) у компании с более громоздкой процедурной системой управления. Но неизбежно проиграет ей всю войну, поскольку процедурная компания будет обладать большими ресурсами и захватит большую часть рынка.

Транснациональные корпорации с огромными ресурсами и системами управления на уровне бизнес-процессов или даже корпоративной культуры приходят в постсоветские страны и сталкиваются с молодыми национальными бизнесами, подавляющее большинство которых находится на этапе личного управления или перехода от личного управления к процедурному.

Это очень хорошо объясняет разницу в рыночном поведении международных и локальных компаний, а также то, почему с таким трудом приживаются международные менеджеры в локальных корпорациях.

Как видите, шкала эволюции системы управления также является объективной, и место конкретной компании на ней определяется однозначно, независимо от субъективных оценок отдельных личностей.

Эволюция организационной структуры компании

Это третья шкала Business 3D.

В процессе развития компании ее организационная структура тоже изменяется. Эти изменения происходят не случайно и общее их назначение – обеспечение компании новых возможностей для роста и развития. Каждое новое изменение добавляет компании новые возможности и одновременно с этим создает для нее и новые риски, связанные с этими возможностями.

По мере продвижения от уровня к уровню масштабы возможностей и рисков возрастают. Для того чтобы полностью использовать новые

возможности и при этом не стать жертвой новых рисков, от управленческой команды каждый раз требуется все более и более качественное управление компанией.

Единая компания

Исходной точкой развития оргструктуры является единая компания: все подразделения расположены в одном месте.

Преимущества единой компании – просто и удобно, легко контролировать все, что в компании происходит. Руководитель может наблюдать за процессом визуально (многие руководители любят делать окошки из своего кабинета в торговый зал или в производственный цех) или прогуливаясь по помещениям компании. Теоретики даже придумали термин, отражающий такой стиль управления, – management by walking around (дословно – управление, прогуливаясь вокруг).

Есть только один главный недостаток – такая структура хороша лишь для локального бизнеса. Как только начинает расти территория, обслуживаемая бизнесом, начинают расти и расходы: на логистику, на размещение сотрудников (например, попробуйте в одном месте быстро и удобно разместить ну хотя бы тысячу сотрудников новой компании). Кроме этого, клиенты компании уже находятся слишком далеко, возрастают расходы на коммуникации, замедляется процесс принятия решений и т. п.

В общем, рано или поздно поддерживать рост бизнеса из одной территориальной точки становится неудобно и компания вынуждена переходить на следующий уровень.

Компания с филиальной сетью

Компания разделяет себя на несколько частей: главный офис и филиалы. При этом филиалы начинают территориально располагаться в удобных местах: ближе к клиентам или к важным ресурсам (сырье, рабочая сила, подрядчики, производственные мощности, источники энергии, вода и т. п.).

Преимущества новой структуры – более тесное взаимодействие с клиентами, снижение операционных расходов, ускорение процесса принятия локальных решений и многое другое. Это дает компании возможность для бурного территориального роста.

Недостатки филиальной сети – появление новых рисков:

◆ усложнение системы управления – распределенной структурой управлять намного сложнее и дороже, а в отсутствие хорошей системы управления филиалы могут выйти из-под контроля центра и принимать плохие решения;

- ◆ политические риски: необходимость устанавливать отношения с различными региональными властями.

Неформальный холдинг

Неформальный холдинг – это сосредоточение нескольких развивающихся бизнесов в одном центре принятия решений (как правило, под управлением единого собственника). При этом управленческая компания отсутствует, а юридическая структура бизнесов не соответствует фактической.

Обычно к неформальному холдингу приходят двумя путями:

- ◆ одно из направлений деятельности компании развивается настолько, что превращается в самостоятельный бизнес;
- ◆ владелец существующей компании создает еще один бизнес, а для удобства использует ресурсы (офис, сотрудников, финансы) уже существующего бизнеса.

Какой из этих путей используется на практике – не имеет значения. Важен только результат – появление неформального холдинга.

Его преимущества:

- ◆ владелец бизнеса может оперативно контролировать развитие бизнесов и при необходимости легко перебрасывать ресурсы из одного в другой. Таким образом достигается повышение эффективности использования имеющихся ресурсов;
- ◆ есть больше возможностей для венчурных (новых) проектов. Поскольку люди дважды и трижды при деле, можно с меньшими хлопотами закрыть бесперспективное направление: почти никого увольнять не нужно.

Недостатки неформального холдинга – резко возрастает психологическая сложность работы сотрудников центрального офиса холдинга, поскольку они вынуждены одновременно играть несколько ролей, быть одновременно сотрудниками управляющей компании холдинга, одного бизнеса, другого или нескольких.

Каждая роль требует от них противоречивого поведения, поскольку интересы отдельных бизнесов и холдинга в целом рано или поздно начинают противоречить друг другу. Это очень распространенная и характерная проблема, которая чаще всего является причиной частой смены руководства развивающихся компаний.

Пример

Рассмотрим положение финансового директора неформального холдинга (тем более что при разделении бизнесов финансовую службу обычно разделяют в последнюю очередь или вообще оставляют единой). Финансовый директор играет одновременно несколько ролей:

- ♦ *финансовый директор управляющей компании, интерес которого в том, чтобы снизить автономию бизнесов, а все финансы сосредоточить в центре под своим управлением. Кроме этого, нужно поменьше инвестировать и побольше забирать, чтобы увеличить финансы холдинга;*
- ♦ *финансовый директор каждого из бизнесов, который заинтересован в том, чтобы максимально использовать все финансы холдинга для развития своего бизнеса.*

Понятно, что речь идет об интересах не финансового директора, а управляющей команды бизнеса. Директор каждого из бизнесов тоже заинтересован в том, чтобы максимально использовать все финансы холдинга для своего развития. Поэтому финансовый директор в данном случае только выражает и обслуживает интересы той управленческой команды, членом которой он сам является. Очевидно, что эти интересы противоречат друг другу. Но владелец бизнеса обычно этого не замечает. Он руководит своими бизнесами органично и непрерывно, переходя из одной роли в другую. Сейчас он мыслит и говорит как владелец холдинга, а через минуту – уже как владелец и директор одного из бизнесов. При этом он обычно сам не отдает себе отчета и никого не предупреждает о том, в какой роли он сейчас находится.

В такой ситуации финансовый директор рано или поздно играет роль, не совпадающую с ролью владельца. Владелец будет вести разговор от имени владельца холдинга, а тот ответит от имени финдиректора одного из бизнесов. Неважно, что это за вопрос и что это за ответ. Важно, что из-за несовпадения ролей возникнет непонимание и неадекватное, с точки зрения владельца, поведение финансового директора.

Чем больше бизнесов, тем больше возможностей для таких ситуаций непонимания. Рано или поздно у владельца возникает ощущение, что финансовый директор достиг предела своих управленческих возможностей и его нужно менять на другого. Но и у нового финансового директора будут те же проблемы, пока компания не перейдет на следующий уровень своего развития и из неформального холдинга не станет формальным.

Формальный холдинг

Формальным холдинг становится, когда отдельно от группы бизнесов создается управленческая компания для управления этой группой бизнесов. При этом между управляющей компанией и бизнесами происходит разделение полномочий и ответственности.

Преимущество формального холдинга – повышение эффективности работы сотрудников. У сотрудников управляющей компании устраняется множественность ролей бывшего центрального офиса, поэтому

пропадает непонимание и возрастает эффективность. А самим бизнесам распределение полномочий и ответственности увеличивает степень свободы и оперативность принятия решений. Кроме того, появляются корпоративные правила игры. Поэтому эффективность работы бизнесов тоже возрастает.

Недостаток формального холдинга – снижение эффективности использования его ресурсов. Причина проста – в условиях четкого распределения полномочий и ответственности между бизнесом и управляющей компанией последняя уже не может оперативно вмешиваться в дела бизнесов и перебрасывать ресурсы туда-сюда. А значит, обязательно возникнут ситуации, когда ресурсы одного бизнеса можно было бы использовать в другом, но сделать это без нарушения правил нельзя, поскольку владелец ресурсов их просто так не отдает.

Международный холдинг

Эта организационная форма является вершиной организационного развития и возникает, когда компания разрастается за пределы своей страны и начинает размещать подразделения в разных странах.

Преимущество международного холдинга – компания может через свои подразделения, находящиеся в разных странах, использовать в своих интересах разные условия и возможности этих стран (привлечение капитала, налоговое планирование, международное разделение труда, образовательный уровень населения и т. п.).

Недостаток международного холдинга – дополнительное усложнение управления компанией из-за работы в разных странах (согласование разного законодательства, одновременная работа сотрудников из разных стран с разным менталитетом и принятыми в их странах стандартами работы и т. п.).

Все этапы эволюции организационной структуры компании сведены в табл. 2.5.

Таблица 2.5. Этапы эволюции организационной структуры компании по Федору Нестерову

Организа- ционная структура	Суть этапа	Возможности	Риски
Единая компания	Вся структура компании расположена в одном месте	Легко контролиро- вать и управлять	Территориальный рост влечет за собой рост операционных расходов и замедление процесса принятия решений
Компания с фили- альной сетью	Единый корпоративный центр и сеть филиалов с ограниченными возможностями принятия решений	Расположение филиалов в удобных местах: ближе к потребителям или ресурсам	Управленческий: сложность управления распределенной струк- турой, возможность выхода филиалов из-под контроля. Политический: сферы влияния разных региональных властей
Нефор- мальный холдинг	Несколько бизнесов в одном центре принятия решений без юридического оформления	Возможность оперативного контроля бизнесов и высокая эффектив- ность использова- ния ресурсов	Низкая эффектив- ность работы сотрудников центрального офиса из-за совмещения нескольких ролей
Формаль- ный холдинг	Разделение полномочий и ответственности между управ- ляющей компанией и бизнесами	Повышение эффективности работы сотрудников	Снижение эффектив- ности использования ресурсов из-за ограничения возможности перебрасывания их между бизнесами
Междуна- родный холдинг	Выделенная управленческая компания и несколько бизнесов и/или подразделений, расположенных в разных странах	Использование международного разделения труда и разных условий в разных странах: <ul style="list-style-type: none"> • налоговое планирование; • привлечение капитала; • доступ к рабочей силе; • структура собст- венности и т. д. 	Повышенная сложность управления из-за учета дополни- тельных параметров в разных странах работы холдинга: <ul style="list-style-type: none"> • законодательство; • менталитет граждан; • стандарты работы и т. п.

Как определить положение компании на кривой Business 3D

Технология определения положения компании на кривой развития следующая.

1. Сначала мы определяем положение компании по каждой шкале отдельно.

2. Затем мы берем существующие отметки по любым двум шкалам и определяем, каким должно быть положение на третьей шкале при гармоничном развитии компании. Несоответствие этого рекомендованного положения фактическому показывает наличие у компании проблем на этом участке.

Рассмотрим конкретный пример.

Пример

Предположим, у нас есть растущая торговая компания. У нее уже имеется 6 филиалов и в этом году планируется открыть еще 4. Объемы продаж растут более чем на 50% в год. Планы продаж регулярно перевыполняются. Это вызывает постоянные споры между директором (он же учредитель) и начальником отдела продаж. Директор требует, чтобы продавцы заранее точно планировали объем продаж, и обвиняет их в непрофессионализме и плохом знании рынка. Без этого он не может понять, сколько нужно заказать товара. А продавцы в свою защиту говорят, что их рынок бурно растет и предсказать, какими будут продажи завтра, невозможно.

Директор много ездит, часто бывает в филиалах, контролирует процессы на местах. Это вызывает некоторые задержки в принятии решений, поскольку без него важные решения не принимаются. Задержки частично компенсируются оперативным принятием решений по телефону и по электронной почте. Время от времени возникают нестыковки, поскольку решения, принятые в одном филиале, иногда противоречат решениям, принятым в другом филиале. Но все вынуждены это терпеть.

Финансовый директор жалуется, что в компании не хватает денег, и просит учредителя серьезно пересмотреть бюджет. Но его жалобы директор не воспринимает всерьез – ведь продажи растут не по дням, а по часам, а значит, деньги в компании должны быть! Значительная часть операций компании финансируется за счет кредитов.

Знакомая ситуация? Информации достаточно, можем начинать анализ.

1. Положение компании на шкале жизненного цикла

Адизеса. Совершенно очевидно, что компания уже нашла свой продукт и находится в фазе бурного роста. Признаков этого несколько: бурный рост объемов продаж и неспособность продавцов предсказать его.

В споре продавцов с директором правы продавцы: они действительно пока не видят границ рынка, поэтому и не могут точно прогнозировать продажи. Косвенные признаки: компании не хватает денег, что понятно, поскольку темпы роста превышают возможности финансирования этого

роста за счет прибыли, и компания вынуждена привлекать заемное финансирование.

2. *Организационная структура* —компания с филиальной сетью. Уже есть филиалы и планируется открытие новых. Еще одно подтверждение того, что компания находится в стадии бурного роста.

3. *Система управления в компании* —личное управление. Очевидно, что директор (он же – учредитель) лично принимает все главные решения в компании.

А какая система управления должна быть в компании с филиальной структурой, которая при этом бурно растет? **Процедурная!**

Налицо явное противоречие между тем, что есть (личное управление), и тем, что должно быть (процедурное управление). Очевидны и последствия такого решения – рано или поздно рост компании начнет замедляться из-за того, что личное управление не сможет эффективно управлять филиальной сетью.

Филиалов много, и они далеко. Ни один самый мобильный директор не сможет лично контролировать много филиалов. Или они выйдут из-под контроля и начнут действовать самостоятельно, или их количество будет принудительно ограничено до того числа, которое директор еще может контролировать.

Оба варианта не сулят компании ничего хорошего. Если филиалы получают бесконтрольную свободу, то могут превысить свои полномочия и своими действиями создать угрозу существованию компании. Кто не верит, пусть обратится к истории развития банков в 1990-е гг. Они массово создавали филиальные сети, но не сразу научились контролировать свои филиалы, многие из которых раздали столько невозвратных кредитов, что банки просто обанкротились.

Если же количество филиалов принудительно ограничить, то это тоже плохо – динамика роста компании будет ниже, чем могла бы быть. Значит, компания не успеет занять причитающуюся ей долю рынка и добровольно отдаст ее конкурентам.

Теперь можно совершенно четко предсказать среднесрочное поведение компании:

- ◆ если это ваш конкурент – радуйтесь: темпы его роста скоро замедлятся. А в лучшем для вас случае он «обрушится» из-за невозможности контролировать свои филиалы. Можете начинать копить деньги – скоро у вас может появиться шанс задешево скупить его активы и филиалы;
- ◆ если это ваша компания – вам необходимо срочно переходить на процедурную систему управления. Пока у вас еще есть время...

Как использовать Business 3D для успешной карьеры

С помощью трехмерных бизнес-координат вы сможете на основании ограниченной и общедоступной информации предсказывать средне- и долгосрочную стратегию поведения других компаний (партнеров, конкурентов, поставщиков и т. д.). Это умение может стать бесценным при планировании и реализации стратегии компании. Но еще важнее для руководителя понимать, как развивается его собственная компания.

Высшее руководство компании выступает в активной роли: оно управляет поведением компании, сознательно отслеживает прохождение ею различных этапов в своем развитии и соответственно меняет ее стратегию.

Руководители подразделений играют пассивную роль – они не устанавливают правила, а играют по ним. Поэтому для них очень важно понимать, что сейчас происходит в компании, какая задача стоит перед ней в целом, какие работы и подразделения сейчас наиболее приоритетны, что потребуется компании завтра.

Например, какими проектами инженер может гарантированно обратить на себя внимание руководства и сделать быструю карьеру (табл. 2.6)?

Очевидно, что на разных этапах развития компании резко меняются требования к сотрудникам, приоритеты проектов и подразделений. Точно так же можно составить таблицы приоритетных проектов для отдельных подразделений или разных профессий.

Таблица 2.6. Приоритетные для инженера проекты на разных этапах развития компании

№	Этап	Приоритетные проекты
1	Младенчество	создание продукта-паровоза (разные модификации основного продукта компании, чтобы найти наиболее востребованный вариант)
2	Бурный рост	быстрое и недорогое расширение производственных возможностей
3	Юность	сокращение себестоимости производства продукции с одновременным повышением качества
4	Расцвет	Новые виды продукции с расширенным функционалом – новые кандидаты в продукты-паровозы

Понимая этапы развития компании, руководитель подразделения может спрогнозировать, что компании понадобится от него завтра, поэтому будет заранее искать и реализовывать приоритетные для компании

проекты. Спокойно продвигаться по карьерной лестнице от проекта к проекту. Четко зная, за что его будут хвалить сегодня, а какие проекты с его участием будут высоко оцениваться завтра.

Участники моих программ обучения руководителей в обязательном порядке выполняют это задание применительно к своей должности или своему бизнесу.

Глава 3.

Думать как руководитель

Дайте мне пять минут, и я смогу оценить вашу квалификацию как руководителя и предсказать вашу карьеру на много лет вперед!

Федор Нестеров

Мы есть то, что мы думаем.

Мышление руководителя кардинальным образом отличается от мышления исполнителя. Поэтому для того, чтобы стать руководителем, сначала нужно научиться думать как руководитель. Это не высокопарные слова, это описание того, что мы с вами сейчас начнем создавать. Образ мышления руководителя мы будем складывать из кусочков, из отдельных понятий и убеждений. Как только их станет достаточно много, вы начнете думать как руководитель. Готовы?

3.1. Базовые понятия

Базовые понятия формируют основу образа мышления руководителя. Они выполняют такие же функции, как фундамент для здания, и обладают теми же признаками: фундамент не видно со стороны, но без него здание не будет стоять. И чем выше мы собираемся построить здание, тем основательнее должен быть для него фундамент.

Мы сейчас построим универсальный фундамент – такой образ мышления, на котором можно основывать любую карьеру руководителя.

Главная задача руководителя

Потребность в руководителях возникла тогда, когда появились задачи, для выполнения которых потребовались усилия более чем одного человека. Неважно, что это были за задачи – убить мамонта или перегородить реку. Как только появилась задача, с которой один человек

уже не справлялся, ее попробовали выполнить усилиями нескольких человек. Сразу же выяснилось, что все люди разные и даже общую задачу каждый выполняет по-своему. Появилась необходимость как-то координировать и организовывать их деятельность. Тот, кто начал это делать, и был первым руководителем.

Главная задача руководителя – организовать эффективную работу других людей для достижения единой конкретной цели

Это самый первый, самый главный вывод относительно работы руководителя. Основа основ. Базовые понятия вообще нужны для того, чтобы сориентировать руководителя в ситуации неопределенности. Как только непонятно, что делать, сразу же нужно обращаться к базовым понятиям, и ситуация начнет проясняться.

Пример

Перед руководителем стоит задача: организовать работу своих сотрудников или лично выполнить срочное и важное дело. Вопрос: какую работу выполнять первой, с чего начать?

Ответ: при прочих равных условиях сначала организовать работу других людей, поскольку это главная задача руководителя. Если сделать это по-другому, то подчиненные будут простаивать и главная задача руководителя не будет выполнена.

Зачем владельцу бизнеса нужен руководитель?

Затем, что бизнес – это организация, состоящая из множества людей, и чтобы управлять ею, нужен руководитель. Поэтому владелец бизнеса должен быть руководителем сам или иметь партнера-руководителя. В крайнем случае он может научиться отличать хорошего руководителя от плохого, чтобы нанять кого-то, кто будет управлять бизнесом вместо него.

Но одного руководителя достаточно только для небольшого (несколько человек) бизнеса. В средних и крупных бизнесах руководителю компании нужно множество помощников – функциональных руководителей, каждый из которых руководит подразделением – группой сотрудников. Обычно эта должность и является стартовой для начинающих руководителей. Чтобы двинуться дальше по карьерной лестнице, им нужно научиться управлять своим подразделением.

Руководитель нужен организациям любого типа: коммерческим и некоммерческим, благотворительным, религиозным, государственным и вообще любым. Ни одна организация, в которой есть группа людей, не может успешно работать без руководителя.

От того, насколько эффективно руководитель организует работу других людей, зависит эффективность их работы. Поэтому можно смело утверждать, что эффективность работы организации определяется эффективностью работы ее руководителя.

Суть деятельности любой организации – это переработка каких-то ресурсов и превращение их в готовый продукт или услугу для потребителя. Формула этого процесса очень проста:

Ресурсы x Управление = Результат.

Если качество управления будет плохим, то ресурсов будет потрачено намного больше, чем необходимо, а в худшем случае – цель вообще не будет достигнута.

Если качество управления будет хорошим, организация даже с малыми ресурсами сможет достигать своих целей.

Чем меньше ресурсов и времени на принятие решений, тем значимее роль руководителя, поскольку шансов на исправление допущенной ошибки будет все меньше.

Главный результат работы руководителя

Результат работы руководителя – это не то, что он замыслил, и не то, что он запланировал, и не то, как он отдает приказания... Это вообще не то, как и что он делает или сделал сам. **Результат работы руководителя – это то, что сделали его люди.** Это результат действий его подчиненных, результат коллективных действий.

Если подчиненные сделали много и хорошо – он хороший руководитель. Если сделали мало и плохо – он плохой руководитель, что бы он при этом ни говорил и какие бы факторы ему ни мешали.

Руководителю всегда кто-то мешает. Всегда не хватает ресурсов, всегда есть какое-то неудобное окружение – неважно, чиновники это или конкуренты. И поэтому главный результат работы руководителя – это то, что сделали его люди!

Могут произойти любые, самые неблагоприятные и невероятные события: взрывы и войны, кризисы и подъемы – это не имеет значения: организация, во главе которой стоит хороший руководитель, все использует себе на пользу.

Как только вы видите руководителя, который начинает жаловаться, что кто-то или что-то ему помешало достичь заявленной цели, знайте: вы видите неудачного или нечестного человека, который своими жалобами что-то скрывает. Если не достиг цели (и при этом еще и жалуешься), освободи место другому, более профессиональному руководителю.

Победителей не судят, а до побежденных никому нет дела – вот девиз настоящих руководителей!

Можно ли научиться руководить

Этот вопрос мучает многих, особенно в начале карьеры. При таких высоких требованиях к руководителю смогу ли я справиться с этой работой?

Руководителями не рождаются, руководителями становятся. Талант руководителя встречается не намного чаще других человеческих талантов. Сколько у нас на земле ярких представителей любой профессии – художников, ювелиров, водителей гоночных автомобилей и многих других? Как правило, их число в каждой категории будет измеряться десятками или в лучшем случае – сотнями. В то время как общее количество специалистов в каждой категории будет во много раз больше.

Точно так же и с руководителями. Есть относительно небольшое количество великих талантов в этой области. Некоторые из них широко известны, так как за время жизни одного человека успевают построить огромные компании, действующие по всему миру. При этом общее количество руководителей в мире измеряется миллионами.

Давайте более подробно разберемся с этим на таком примере. **Искусство** – это то, что зависит от действий конкретного человека и что другой человек не может точно повторить.

Наука – это результат работы объективных законов. Здесь то, что сделал один человек, не просто может, а должен повторить и подтвердить другой. Но при этом цель ученого – познание мира, поэтому мир науки – это мир теорий и единичных практических научных экспериментов. Их цель – создать, подтвердить или опровергнуть теорию.

Ремесло – это производство практических результатов по отработанным технологиям. Здесь не просто один человек может повторить то, что сделал другой. В области ремесла, следуя отработанной технологии, человек *гарантированно* должен сделать точно такой же продукт с заданным уровнем качества.

Пример

Вождение автомобиля на скорости до 150 км/ч – это ремесло. Во всем мире сотни миллионов водителей, почти каждый человек после короткого обучения способен сесть за руль автомобиля и проехать из точки А в точку Б.

Вождение автомобиля на скорости 150—300 км/ч – это искусство. Им владеют гонщики «Формулы 1». Их несколько десятков на весь мир, и у каждого из них свой неповторимый стиль вождения.

Вожделение автомобиля на скорости 300—500 км/ч – это наука. Каждый такой заезд – научный эксперимент, свобода действий гонщика ограничена. Все, что он должен делать, рассчитывается учеными. Малейшая ошибка может привести к аварии.

Точно так же и с руководством: только у некоторых избранных есть *талант* руководителя, а подавляющее большинство успешных руководителей *учились* руководить. Поэтому быть руководителем можно научиться.

Обычным руководителем организации с количеством сотрудников в несколько десятков или сотен человек способен стать каждый. Стать великим, конечно, дано не каждому. Никто не может упрекнуть вас в том, что вы не стали руководителем компаний «Газпром» или *General Electric*. Но руководителем подразделения или даже небольшой компании может стать любой! Этому просто нужно научиться.

С технологиями Fast-менеджмент вы сумеете сделать это быстрее и эффективнее. С основами вы можете познакомиться в этой книге. Еще больших результатов вы сможете достичь с помощью специализированных программ обучения, которые найдете на сайте www.fedornesterov.com.

Особенности работы руководителя¹²

Время руководителя принадлежит всем, кроме него

Руководитель – это человек, к которому обращаются с проблемами или потребностями по мере их возникновения. Все могут пользоваться его временем, и обычно все так и делают. Руководитель не может этому воспрепятствовать. Если позвонит важный клиент или возникнет проблема у его подчиненных, то он просто обязан будет заняться этим, независимо от своего желания и планов.

По статистике, даже самые эффективные руководители тратят большую часть своего времени на потребности других людей и на цели, которые мало или никак не способствуют повышению эффективности их работы. Почему? Да потому, что главная задача руководителя – организовывать работу других людей. Если они приходят к руководителю и просят помощи, то он просто вынужден бросить свои дела и заняться проблемой, иначе работа зависимых от него сотрудников остановится или будет менее эффективной.

Руководитель – пленник своей организации. Это человек, который совершенно не тратит время на свои потребности, потому что его время постоянно расходуется на решение проблем, важных для других людей. Если он не будет как-то с этим бороться, то все его время без остатка будет принадлежать другим людям.

Руководитель может изменить свой режим работы, только если изменит свое окружение

Уверен, уважаемый читатель, что вы уже успели хотя бы раз попробовать что-то изменить в режиме своей работы. И скорее всего, у вас это не получилось. Причина проста – работа руководителя зависит от действий других людей, инициатива обращения к руководителю принадлежит другим людям, все существование руководителя происходит в окружении других людей, которые зависят от него или от которых он зависит сам: подчиненных, начальства, партнеров, поставщиков, семьи и многих других. Каждый из этих людей может в любой момент времени обратиться к руководителю по любому вопросу (что они и делают) и тем самым отвлечь его от дел (рис. 3).

Реально изменить эту ситуацию руководитель может, только если он будет как-то воздействовать на окружение, чтобы уменьшить его влияние на свой режим работы:

- ◆ подчиненных можно научить работать самостоятельно или заменить на тех, кто может это делать;
- ◆ с начальством можно договориться о регулярных запланированных встречах;
- ◆ семью можно попросить не звонить на работу без явной нужды и т. д.

Пока вы не измените свое окружение, режим вашей работы не изменится.



Рис. 3. Схема воздействия окружения на руководителя

Руководитель эффективен только в том случае, если кто-то пользуется результатами его труда

Разделение труда внутри компании привело к повышению производительности труда сотрудников. Оно же разделило их на группы с локальными интересами. Но каждый из них для достижения общего успеха должен воспользоваться результатами труда другого.

Этот принцип действует на всех уровнях управления. На самом нижнем, применительно к своему подразделению, руководитель эффективен не тогда, когда он понял, что нужно делать, и придумал, как это делать. А тогда, когда эти свои знания он трансформировал в действия своих подчиненных и сделал так, чтобы эти действия привели к нужному результату.

Все, что руководитель придумал и создал: идеи, задачи, планы, технологии и т. п., – должно быть внедрено в сознание подчиненных и получить отражение в их действиях, иначе не стоило это делать вообще. Если он придумал план, этот план кто-то должен исполнять. Если он разработал технологию, кто-то должен ее использовать в работе. Если он придумал лучшую в мире методику управления коллективом, но не использует ее в работе, то пользы от этой методики никакой.

Все, что осталось лежать в столе руководителя (еще хуже, если это только у него в голове), – незаконченная работа, зря потерянное время и не более того.

Кроме подчиненных, у результатов труда руководителя могут быть и другие потребители. Он может предоставлять информацию руководству, участвовать в совещаниях, совершать другие действия.

На более высоких уровнях эффективность руководителя зависит не от действий его подчиненных, а от тех, кто работает в других областях, или от его начальства. Это значит, что результатами работы руководителя и его подразделения кто-то пользуется за пределами подразделения: отдел продаж приносит заказы, бухгалтерия ведет учет операций компании, логистика доставляет грузы и т. д. Эти явные результаты работы подразделений потребляет кто-то другой внутри компании. Для каждого подразделения можно найти его потребителей внутри компании.

Например, логисты, доставляя готовую продукцию покупателям, работают в интересах продавцов и производителей. А когда они доставляют на предприятие сырье для производства, их внутренними потребителями уже являются закупщики и производители.

У всех результатов работы должны быть внутренние потребители. Если таковых нет, значит, подразделение работает вхолостую или на «чужого дядю».

Пример

Работа вхолостую

Отдел качества описал все бизнес-процессы и разработал великолепные стандарты работы, но внутри компании никто ими не пользуется. Следовательно, время и ресурсы, ушедшие на разработку стандартов, были потрачены зря.

Работа на «чужого дядю»

Бухгалтерия ведет учет всех операций компании. На основании этого учета начисляются и уплачиваются налоги. Для операционной деятельности менеджеры пользуются управленческим учетом, который ведется независимо от работы бухгалтерии. В своей деятельности бухгалтерия руководствуется только налоговым законодательством и больше ничем. В такой ситуации реальным потребителем работы бухгалтерии являются только налоговые органы («чужой дядя»), в то время как зарплату бухгалтеры получают внутри компании. Явное противоречие и конфликт интересов.

Вы сами и ваше подразделение потребляете чьи-то результаты и работаете в интересах тех, кто не только потребляет результаты вашего труда, но и оценивает вашу работу!

Проще всего считать те подразделения, которые работают в ваших интересах, вашими внутренними поставщиками, а тех, кто потребляет результаты вашей работы, – вашими внутренними клиентами. Тогда вы легко сможете представить себя в роли руководителя небольшой компании. И вам сразу же станет очевидна необходимость поддержания ваших коммуникаций с руководителями этих подразделений.

Руководитель смотрит на мир изнутри своей организации, но результаты его работы имеют смысл только за пределами организации

Каждый руководитель смотрит на все, что находится за пределами организации, как сквозь толстое, искажающее реальность стекло, потому что:

- ◆ о внешних событиях он обычно узнает не из первых рук;
- ◆ любые доклады о внутренних событиях он получает с разных уровней организации, уже отфильтрованными и обработанными другими людьми;
- ◆ внутренние задачи и события организации поглощают его внимание, обладают для него высоким приоритетом и т. д.

Но даже самая крупная организация совершенно незначительна по сравнению с окружающим миром, который потребляет результаты работы организации. Результаты работы коммерческой организации потребляются и определяются ее покупателями; у некоммерческих организаций тоже есть какие-то внешние потребители.

Результаты работы любой организации потребляются и определяются за ее пределами. Внутри организации мы имеем дело только с затратами и усилиями.

Эта внешняя среда не подлежит эффективному контролю изнутри. В лучшем случае мы можем пытаться немного на нее повлиять. Например, коммерсанты пытаются влиять на формирование приоритетов и ценностей покупателей с помощью рекламы. Но будем честны – только пытаются. В основном внешнее окружение любой организации живет по своим законам и слабо откликается на наши усилия.

Любая, даже самая большая, организация с точки зрения рынка в целом является очень незначительным явлением. Чтобы осознать это, представьте себе самую большую организацию, какую вы знаете на местном или глобальном рынке. А теперь представьте себе, что завтра она вообще исчезнет. Как долго ее место останется не занятым конкурентами? И как скоро все вообще забудут о ее существовании?

Сложность работы с внешней средой заключается в том, что там много информации, но мало фактов (информации, подтверждающей или опровергающей какое-то утверждение). Информации много, но она не позволяет делать выводы. Большая часть информации не может быть подана в виде, доступном для компьютерной обработки. Поэтому никакие компьютеры пока не могут заменить общение руководителя с внешней средой.

Настоящая информация из внешней среды – это слабые сигналы, непонятные и неясные признаки, которые заметны тем, что не очень укладываются в базовую теорию. Это неожиданные успехи, необъяснимые провалы и т. п. На них нужно обращать внимание. Важны даже не сами тенденции, а их изменения. Последние нельзя сосчитать, определить или классифицировать, их нужно воспринимать и чувствовать.

Самые глобальные изменения, влияющие на жизнеспособность и самое существование организации, приходят из внешней среды, работа с которой наиболее важна для эффективности работы организации. Но она же и является самой трудной и неблагодарной, поскольку там очень легко ошибиться и на нее трудно или невозможно повлиять.

Пример

В начале XX в. все ездили на лошадях, в конце XX в. – пересели на автомобили. Автомобили как товар убили бизнес по выращиванию

и обслуживанию лошадей. Автомобиль изобрели не на ферме по выращиванию лошадей.

Лазерные диски для записи музыки изобрели не те компании, которые были лидерами по производству магнитофонных кассет, и т. д.

В то же время руководителю виднее всего ситуация внутри его организации, на нее он может повлиять. Поэтому ему психологически больше хочется заниматься именно внутренней ситуацией. Кроме того, чем больше и успешней становится организация, тем больше требуется усилий для организации и координации ее работы. И это создает для руководителя удобное обоснование необходимости уделять больше внимания внутренним делам организации.

Но самые важные события все равно происходят снаружи.

Этот принцип распространяется не только на компанию в целом, но и на любое внутреннее подразделение. Руководитель подразделения точно так же «варится в своем соку» и смотрит на мир изнутри своего подразделения через призму его внутренних интересов. Однако изменение стратегии компании (внутреннее для компании в целом, но внешнее для подразделения) может привести к тому, что значимость подразделения в иерархии компании может сильно измениться или его вообще могут ликвидировать.

Пример

Представим себе сеть продовольственных супермаркетов. В момент бурного территориального развития она занимается непрерывным строительством новых супермаркетов. Этим занято специальное внутреннее подразделение, выполняющее подбор мест для строительства, оформление прав собственности, проектирование, руководство строительством, закупкой оборудования, набором персонала и т. п.

Как только супермаркеты построят везде, где они способны приносить прибыль, строительство новых немедленно прекратится. А подразделение, которое занималось строительством, будет расформировано за ненадобностью.

Попробуйте угадать, когда об этом узнает руководитель строительного отдела, если будет интересоваться только вопросами своего отдела?

Изменение мировоззрения при движении вверх по карьерной лестнице

В русском языке есть такое выражение: «Смотреть со своей колокольни». Появилось оно еще в те времена, когда самым высоким местом в поселении была колокольня церкви. А означает оно, что положение смотрящего определяет масштаб видения.

В мире бизнеса все точно так же: положение на служебной лестнице определяет точку зрения человека, масштаб его видения и основы его мировоззрения. Изменение места (новая должность) должно обязательно привести к изменению всех этих параметров, включая мировоззрение руководителя. С «новой колокольни» его цели, задачи, приоритеты, ответственность, содержание работы – все начинает выглядеть по-другому. Без этого руководитель просто *не сможет увидеть* задачи, свои и своего подразделения.

Давайте рассмотрим рис. 4.

Как видим, с «новой колокольни» открываются три зоны просмотра. Каждая из них имеет свое значение для работы на новой должности.

- ◆ То, что видно только со старой должности. Это старая зона ответственности. На новой должности она уже не нужна. Для управления ею у нас раньше были умения и навыки. Теперь они не нужны. На новой должности они обычно даже мешают.
- ◆ То, что одинаково видно с обеих должностей. Здесь картина мира остается такой же.
- ◆ То, что видно только с новой должности. Это новая зона ответственности. Ее не было раньше. Для управления ею нам нужны новые знания, умения, навыки. У нас их еще нет. Их еще нужно приобрести.

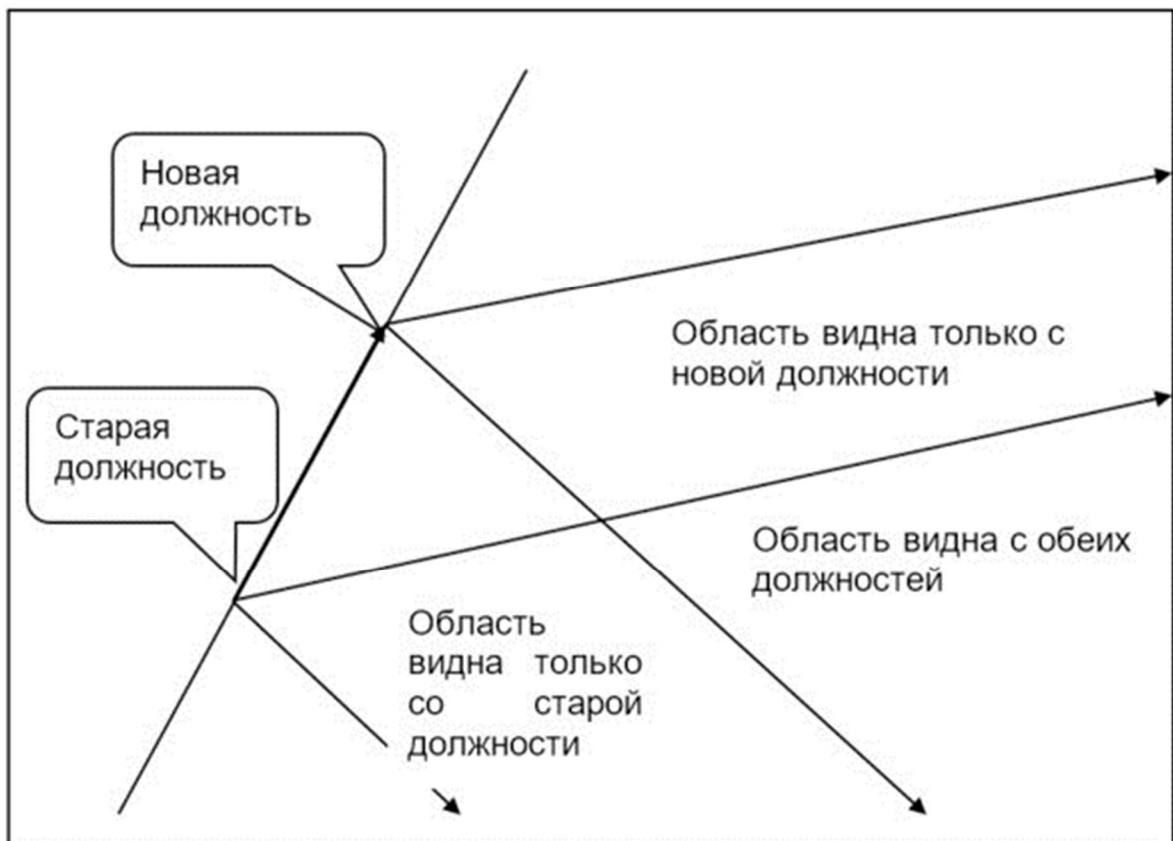


Рис. 4. Изменение мировоззрения при повышении в должности

Получается, что при любом повышении в должности:

- ◆ обязательно появляется новая зона ответственности, и для управления ею нужно приобрести новые знания и навыки;
- ◆ часть старой зоны ответственности должна исчезнуть. Поэтому мы должны обязательно передать кому-то другому (предположительно, своему подчиненному) управление ею. А для этого его нужно найти сотрудника, обучить его и выполнить процедуру передачи.

У этого правила есть и другие следствия. Давайте мысленно допишем еще одну должность, например высшее руководство с его зонами ответственности. А после этого посмотрим, что получится для средней позиции, у которой снизу есть подчиненный, а сверху – начальник. Мы обнаружим, что с точки зрения любого руководителя среднего звена:

- ◆ видна только часть задач подчиненного. Любой подчиненный контролируется нами только частично. Часть его задач нам вообще не видна. Это означает, что, с одной стороны, руководителю нужно иметь подчиненных, которым он может доверять, а с другой – руководителю нужно владеть системами контроля, которые позволят ему

иметь объективные данные о той части работы подчиненных, которая ему не видна;

◆ часть видения уникальна и видна только с этой должности (не видна ни подчиненным, ни начальству). В некотором роде это урок смирения. Как и любому человеку, нам всегда хочется верить, что наши проблемы, старания и успехи видны всем окружающим, которые это замечают и высоко ценят. В реальности же значительная часть наших задач не видна никому: ни начальству, ни подчиненным (и тем более она не видна стороннему наблюдателю). Поэтому если вы хотите, чтобы кто-то замечал ваши усилия в этой области, нужно им об этом рассказывать и показывать;

◆ видна только часть задач руководителя. Это нужно понимать и регулярно спрашивать своего руководителя о тех зонах его ответственности, которые вам не видны. Не зная этой информации, вы не сможете быть в курсе происходящего и не сможете быть ему полезны.

Таблица 3.1. Изменение мировоззрения рабочего при повышении в должности до бригадира

Параметр	Было	Стало
Должность	Рабочий	Бригадир
Отвечает за:	Собственную работу	Работу всей бригады
Целевая Производительность	Личная	Совокупная производительность членов бригады
Главное умение	Делать самому	Сделать так, чтобы сделали другие
Задача в области организации	Организовать свою работу	Организовать работу всех членов бригады
Задача в области обучения	Научиться самому и скрыть это знание от других	Научить всех членов бригады, поощрять распространение знания

Что делать при вступлении в новую должность

Практика показывает, что подавляющее большинство руководителей нечетко формулируют задачи своим подчиненным. Поэтому любой вступающий в новую должность руководитель рискует попасть в ситуацию, когда ему изначально не скажут, чего от него хотят, но потом возложат на него ответственность за невыполнение этого.

Существенно снизить риск можно, если при вступлении в новую должность сразу получить ответы на следующие вопросы (описание руководящей должности):

1. Какова цель работы моего подразделения?
2. Кто мои подчиненные?
3. Что является результатом деятельности моего подразделения?
4. Кто будет пользоваться результатами работы моего подразделения?
5. Кто будет оценивать результаты моего труда?
6. По каким критериям будет проводиться оценка?

Задание 3. Вступление в должность – ключевые вопросы

- ◆ С помощью вопросов составьте описание своей текущей должности.
- ◆ С помощью вопросов составьте описание следующей должности, которую вы хотите занять.

Если, прочитав эти строки, вы обнаружили, что не в состоянии ответить на эти вопросы применительно к вашей текущей должности, то вы находитесь в состоянии неопределенности и вам нужно немедленно отправляться искать эти ответы.

Состояние неопределенности не обязательно является угрожающим. Оно просто непредсказуемо: вы не знаете, зачем вы все это делаете и как будут оцениваться результаты вашего труда. Такое состояние может продлиться еще очень долго, или уже завтра вам объявят о вашей ненужности. Этого никто не знает, но если вы хотите сами управлять своей карьерой, вы должны четко представлять, что вы делаете, зачем вы это делаете, за что вас будут хвалить, а за что – ругать.

Искать ответы нужно путем самостоятельного размышления и задавания вопросов окружающим. Если вы руководитель подразделения, то начинать спрашивать нужно у непосредственного руководителя, а потом и у других руководителей выше уровнем и всех, кто пользуется результатами вашей работы. Если вы руководитель компании, то спрашивать нужно у владельца и тех, кто взаимодействует с вашей компанией: клиентов, поставщиков, инвесторов, сотрудников и т. д.

В подавляющем большинстве случаев вы обнаружите, что найти ответы на эти вопросы непросто. Очень часто их будет трудно сформулировать

и они будут противоречить друг другу. Ничего страшного. Вам просто нужно будет начать действовать так, как вы обычно ведете себя на переговорах: сформулировать идею, устраивающую вас, а потом согласовывать ее с другими участниками до тех пор, пока результаты не будут устраивать всех.

Для проверки нужно использовать следующие правила:

- ◆ ответы на 1 – й и 3-й вопросы должны стыковаться друг с другом, поскольку результат деятельности должен определяться ее целью и не должен ей противоречить;
- ◆ ответы на 4-й и 5-й вопросы должны совпадать, поскольку тот, кто пользуется результатами труда, должен и производить оценку;
- ◆ ответ на вопрос 6 должен логически вытекать из ответов на все предыдущие вопросы и быть увязан с ними.

3.2. Мифы руководителей

У руководителей, как и у всех, есть свои мифы: неправильные убеждения, ложные концепции, которые искажают вашу картину мира. Наивные, передающиеся из уст в уста тезисы, в истинность которых слепо верят потому, что хочется поверить, или потому, что боятся, что это окажется правдой.

Если вы поверите в эти мифы, они могут оказать огромное негативное влияние на вашу карьеру. Они похожи на театр теней: могут напугать до полного безволия и апатии, но если посветить на них фонариком – бесследно исчезают.

Давайте выведем их из глубин нашего подсознания на свет!

Руководство само меня оценит и выдвинет на повышение

Это один из самых распространенных мифов, отражающий всеобщее неумение и нежелание заниматься продажами. А ведь добиться повышения – это на самом деле процесс продажи. Но обычно люди продавать не умеют и не любят (даже себя), поэтому уверяют друг друга, что хорошая работа говорит о себе сама и это даже просто неприлично – самому себя расхваливать.

Пример

Представьте себе производителя какого-нибудь товара массового потребления (например, хорошего молока), который думает, что

покупатель сам заметит, сам выделит его товар в ряду десятка прочих конкурентов, сам будет искать и покупать его, а ему самому ничего для повышения продаж делать не нужно. Не нужно заниматься маркетингом, позиционированием, давать рекламу, создавать отдел продаж и много чего еще.

На самом деле все это полная чушь. Если вы будете хорошо работать на своем месте, то так и останетесь на этом своем месте. А если будете очень хорошо работать на своем месте и станете незаменимым (в смысле – не подготовите себе замену), то гарантированно убьете все свои шансы на повышение. Любой руководитель просто побоится вас повысить, зная, что этим сам создаст себе проблему на вашей существующей должности.

Вы должны четко понимать, что процесс получения желаемой должности нужно рассматривать и организовывать как процесс продажи. В данном случае покупателем будет выступать ваш начальник. И для того, чтобы повышение состоялось, вам придется найти у него такую важную для него нужду, которую можно удовлетворить только с помощью вашего назначения. А размер вашей будущей зарплаты и других привилегий будут играть в этой сделке роль цены и других условий поставки.

Такой подход позволяет вам самостоятельно организовывать свою карьеру.

Если этого вам недостаточно и понадобится конкретная помощь, вы можете воспользоваться услугами карьерного коучинга.

Продвигают только своих

Эта фраза может иметь множество вариаций: стать начальником можно только по блату, все хорошие места уже заняты, продвигают только своих, кумовство – залог успеха и т. п.

Независимо от конкретной формулировки, общий смысл следующий: должность руководителя гарантирует множество привилегий, поэтому назначить на нее могут только того, кто является другом или родственником высокому начальству.

Встречали?

Если поверить в это, то последствия для вашей карьеры могут быть самыми печальными: дескать, зачем пытаться чего-то достичь, если результат заранее определен как негативный. Сиди на том месте, где сидишь, и ничего не делай.

Давайте посмотрим, соответствуют ли эти тезисы действительности:

◆ должность начальника связана с материальными привилегиями – истина;

- ◆ назначить на нее могут только друга или родственника высокого начальника – ложь;
- ◆ не всякий может справиться с должностью руководителя – правда, о которой умолчали.

Самый главный тезис – последний в списке: не всякий может справиться с должностью руководителя и эффективно управлять порученным подразделением. Поэтому могут существовать и наверняка где-то существуют организации, в которых на все должности назначают только «своих». Но нужно понимать, что подобная практика продвижения неминуемо приводит к снижению эффективности управления такой организацией (не каждый «свой» может быть хорошим руководителем) и к ее деградации. Мир меняется, плохо управляемые организации постепенно уходят с рынка.

Появляется все больше организаций, в которых руководителей назначают в первую очередь за их способность быть руководителем и добиваться заданных результатов от своих подразделений. Более того, растущие бизнесы (а такие есть даже во времена кризисов) требуют много активных умелых руководителей. Нужно только найти такие бизнесы, привлечь их внимание и делать карьеру вместе с ними. И, кстати, начинать нужно с проверки той компании, в которой вы уже работаете, – может быть, она и есть та, которой очень нужны настоящие руководители.

Если же по каким-то причинам вы пришли к выводу, что именно в вашей компании все делается по блату, а уходить из нее вы категорически не готовы, не отчаивайтесь. Если правильно сформулировать ложную вторую позицию в списке, то даже в такой ситуации еще не все потеряно.

Неправильный тезис – назначают друзей и родственников большого начальника. Правильный – назначают тех, кто полезен сейчас или может принести пользу большому начальнику.

Уже такое изменение формулировки позволяет вам начать действовать в области выяснения того, что может быть полезно вашему большому начальнику, как стать для него полезным и как сделать так, чтобы ему об этом стало известно.

Мне достались плохие подчиненные

Такого просто быть не может! У хорошего руководителя нет и не может быть плохих подчиненных, потому что он сам их себе подбирает, назначает на должности, развивает и увольняет (если они сами или их деятельность его не устраивает).

Признаемся откровенно, в основной своей массе обычные люди не являются идеальными сотрудниками. Если взять каждого по отдельности, то практически все они – душевные люди, надежные друзья, приятные в общении. Если же собрать их вместе на работе, то окажется, что они плохо обучены, привыкли к разгильдяйству, воспитаны в недоверии к власти, считают богатство недостатком и имеют множество других комплексов.

Но другого народа у нас в стране нет. Поэтому жалобы на плохих сотрудников являются первым признаком плохого руководителя, которому в такой ситуации можно посоветовать следующие выходы из положения:

- ◆ или сокращайте свою компанию до размеров того небольшого количества подходящих сотрудников, которых вам уже посчастливилось нанять;
- ◆ или становитесь гением подбора кадров и научитесь из огромной массы людей выбирать тех немногих, которые на что-то способны, как находят крупинки золота, просеивая тонны пустой породы;
- ◆ или открывайте обогатительный комбинат – набирайте на входе в компанию любых людей и с помощью обучения превращайте их в тех сотрудников, которые нужны вашей компании.

Делайте что хотите и знайте – у вас, как у руководителя, всегда есть и будут только те подчиненные, которых вы заслуживаете, потому что вы сами делаете их такими.

У меня нет другого выбора

Это один из самых страшных мифов, поскольку парализует желание руководителя действовать.

Характерные фразы:

- ◆ мне не нравится работать в этой компании, но я вынужден это делать потому, что лучшего варианта мне не найти;
- ◆ мне здесь ничего не разрешают, но я вынужден терпеть.

Полная и абсолютная глупость.

Руководитель – самая востребованная профессия на свете. Откройте сайт любого рекрутингового агентства или портала по поиску работы – там каждый день публикуются десятки, сотни, тысячи управленческих вакансий. Спросите у хедхантеров, и они ответят вам, что у их клиентов постоянный, непрерывный спрос на хороших руководителей.

Так было и так будет всегда. Во время спадов нужны лидеры, способные вывести компанию или подразделение из кризиса, во время подъемов они нужны, чтобы запустить новый проект или развить уже существующий успех. Суть дела от этого не меняется – работа есть

всегда. Поэтому не бойтесь покинуть существующую компанию – вы всегда сможете найти себе работу в другом месте.

Страх увольнения – это как страх совершить ошибку. Невозможно прожить жизнь, не совершая ошибок. Ошибки – это отрицательная обратная связь, не более того. Разрешите себе совершать ошибки, предоставьте самому себе право на них. Это коренным образом изменит вашу жизнь. Избавление от этого страха станет самым большим удивлением в вашей жизни. Потому что вы вдруг обретете свободу и перейдете на совсем другой уровень жизни. На этом уровне окажется, что от вас на самом деле долго ждали проявления инициативы, вашего личного мнения, ваших рискованных предложений и много чего еще – то есть всего того, что вы боялись делать, будучи скованным страхом увольнения.

А если вдруг вас уволят, вы будете удивлены тому, как много потрясающих возможностей вы сможете найти за пределами вашей бывшей работы.

Пример

Когда я вступил в должность финансового директора судостроительного завода «Ленинская кузница» (Киев, Украина), я был вынужден в процессе наведения порядка уволить некоторых руководителей.

Почти все они через какое-то время связались со мной и выразили свою благодарность за увольнение. Общий смысл можно передать приблизительно так: «Мы проработали на заводе много лет, как в замкнутом мирке, и не видели другой жизни. Уволив нас, вы заставили нас выйти в другой мир и там мы увидели новые возможности, которые оказались намного лучше прежних».

Так говорили те, кого уволили за то, что они, с моей точки зрения, были недостаточно хороши для тех условий и тех должностей. Если они нашли во внешнем мире лучшие возможности, что уж тогда говорить о вас? Вас ждут еще большие перспективы.

3.3. Образ правильного руководителя

Если вы хотите стать хорошим руководителем, нужно сначала понять, как он выглядит и как себя ведет. Нужно представить, какой у него правильный образ.



В средствах массовой информации, литературе, кино руководитель очень часто представляется в образе человека, который идет впереди всех и личным примером увлекает всех за собой. Как командир, который перед атакой первым вылез из окопа под пули и с криком: «Ура! Вперед! За мной!» – побежал вперед, надеясь, что его подчиненные тоже вылезут под пули и побегут вслед за ним.

Вынужден вас разочаровать – это неправильный образ руководителя. Просто большинство писателей и сценаристов никогда не были хорошими руководителями, поэтому и не знают, как он должен выглядеть.

Если хотите этот неправильный образ запомнить получше, чтобы не попадаться, представляйте его в виде «бурлака на Волге». Помните, как выглядит картина «Бурлаки на Волге»? Огромная баржа, единственной движущей силой которой являются изможденные люди – бурлаки, тянущие из последних сил за веревку эту баржу вперед. Руководитель, увлекающий всех за собой, – такой же бурлак. А его компания – баржа, которую он тянет в одиночку.



Негативные последствия такого поведения очевидны:

- ◆ силы одного человека ограничены, поэтому его энергии может просто не хватить на то, чтобы сдвинуть компанию с места;
- ◆ пока вы надрыгаетесь, вы сдерживаете энергию ваших подчиненных, они скучают, ожидая шанса проявить себя. Стоит бурлаку, то есть вам, остановиться – и движение вперед прекратится.

Правильный образ руководителя – совсем другой: подчиненные рвутся вперед, а он только направляет их движение и регулирует скорость. Правильный образ – возничий на колеснице. В колесницу впряжены лошади (подчиненные), которые рвутся вперед, а возничий (руководитель) только направляет и регулирует их движение. Он дергает за поводья, когда хочет повернуть. Голосом, а если нужно, то и кнутом он подстегивает лошадей и заставляет их бежать так резво, как ему нужно. Натягивая поводья, сдерживает движение, вплоть до полной остановки, если считает это необходимым. Такое поведение дает руководителю существенные преимущества:

- ◆ скорость колесницы определяется количеством и резвостью лошадей, а не энергией возничего;
- ◆ задача возничего не двигать колесницу, а определять, куда нужно ехать;
- ◆ если возничий устанет или по любой причине «выйдет из строя» и упадет в колесницу, то вышколенные лошади сами отвезут его домой.

Этот образ совершенно правильно отображает поведение хорошего руководителя, который прежде всего сосредоточивается на том, чтобы создать и натренировать хорошую команду подчиненных: энергичных, профессиональных, управляемых, объединенных одной целью.



После того как такая команда будет создана, руководитель сосредоточивается на определении стратегии (куда идти) и организации текущего управления командой, так, чтобы не перегружать подчиненных детальными инструкциями (на жаргоне управленцев это называется «переставлять ноги»), а, наоборот, ставить перед ними более общие задачи, предоставляя им полную свободу в проработке мелких деталей. Это освобождает руководителя от мелких хлопот, а подчиненным дает возможность для самореализации.

Только после этого колесница компании резво побежит в нужную руководителю сторону, не требуя мелочного контроля с его стороны. А в качестве награды он сам получит возможность заняться лично тем, что считает важным и необходимым (например, бросить поводья, упасть в колесницу и посмотреть в небо).

3.4. Цели в жизни руководителя

Цель – это одна из точек сходимости в мировом знании. Точкой сходимости я называю какое-либо положение или утверждение, которое звучит одинаково в совершенно разных теориях и системах знания. Разные лидеры по-разному рисуют картину мира для своих последователей. Точка сходимости – это то, о чем они говорят одинаково.

Причина такого поведения объясняется просто. Точка сходимости – это место, где проявляются глобальные законы природы, игнорировать

которые просто невозможно. Поэтому даже разные картины мира вынуждены их одинаково учитывать.

Цель – одна из главных точек сходимости. Религии, наука, литература, теории успеха и личностного роста, советы великих людей – все сходятся на том, что человек должен иметь цель в жизни. Точно так же все сходятся на том, что масштабы наших целей определяют масштабы нашей жизни. И что эти самые масштабы задают не окружающие условия, а только мы сами, и больше никто.

Мы сами задаем себе цели, которые определяют, какой будет наша жизнь. Вывод: каждый руководитель должен иметь свою цель. Осталась мелочь – понять, как это сделать.

Подходы к постановке целей

Существует два подхода к постановке целей: гармония и концентрация.

При гармоничном подходе для счастья человеку нужно достичь определенного уровня во многих областях своей жизни. Количество и названия областей варьируются у разных авторов, но суть одна – областей должно быть много, а счастье – это сбалансированные уровни.

При подходе с использованием концентрации у каждого человека есть одна главная цель – свой путь, ради которого он пришел в этот мир.

Стратегия успеха в **гармоничном** подходе следующая.

Сначала вы формулируете все свои цели. Потом определяете свое текущее состояние по каждой из них. После этого выбираете одну цель – цель прорыва, достижение которой приводит к улучшению состояния по всем остальным направлениям. И концентрируетесь на ее достижении.

После того как цель прорыва достигнута, снова определяются цели и состояния по ним. Затем выбираем новую цель прорыва и т. д. В целом процесс движения при гармоничном подходе можно описать следующим образом:

Баланс – цель прорыва – достижение – баланс – цель прорыва – достижение и т. д.

Стратегия успеха при использовании **концентрации** несколько другая.

Сначала мы выбираем главное направление своей жизни. Потом текущую цель в этой области. Потом достигаем ее. Потом анализируем свою жизнь – насколько она сбалансирована – и подтягиваем остальные области так, чтобы состояние по ним не создавало нам дискомфорта. Уточняем главное направление. Снова выбираем текущую цель и т. д. Схематично процесс движения при концентрации можно

описать как:

Главное направление – текущая цель – достижение – восстановление баланса – главное направление – текущая цель и т. д.

Оба подхода – две стороны одной и той же медали. В гармоничном подходе рано или поздно, но у вас проявится какое-то главное направление жизни. В подходе концентрации время от времени нужно проверять свой баланс и «подтягивать» остальные стороны жизни до уровня главного направления.

Вы можете использовать для себя любой подход, который вам нравится. Главное, чтобы вы его применяли на практике.

Как определить свое призвание

Существует множество методов определения своего призвания, своего пути в жизни. Укажу несколько самых простых, но достаточно эффективных. Для того чтобы их использовать, вам нужно уединиться, отключить все, что может вас отвлекать (телефоны, почту, службу мгновенных сообщений и т. п.), и сосредоточиться.

Желательно сделать так, чтобы все, что с вами будет происходить, фиксировалось без вашего участия. Например, вы можете проговаривать свои мысли вслух и записывать это на диктофон. Или попросить кого-то из друзей выступить вашим партнером и записывать за вами все, что вы скажете. (Если вы будете сами записывать на бумаге, то вам придется для этого выходить из состояния медитации и это будет сложно.)

Чем я буду заниматься, если стану богат и мне не нужно будет больше работать, чтобы жить

При использовании этого метода вам нужно закрыть глаза и представить, что вы уже богаты настолько, что вам больше никогда в жизни не нужно работать. Представьте себе, что это уже произошло и вы можете позволить себе все, что захотите. А после этого спросите себя: чем вы тогда будете заниматься?

Понятно, что сначала вы захотите вознаградить себя – купить все, что хотели купить, путешествовать по миру и т. д. (Кстати, записывайте эти мечты тоже, вы ведь хотите, чтобы это стало реальностью, не так ли?)

Но развлечения рано или поздно вам наскучат. Не много найдется людей, которые хотели бы всю жизнь провести в путешествиях. Материальные ценности типа домов, машин и прочей мишуры приедаются еще быстрее. Вам нужно будет чем-то заполнить свою жизнь: каким-то лекарством от скуки, какой-то деятельностью, которую

вы будете совершать уже не для заработка, а для собственного удовольствия.

Что это за деятельность? Чем вам хочется заняться для себя? Запишите это. Скорее всего, эта деятельность и есть ваше призвание.

Работа по призванию приносит удовольствие. Это главный признак того, что вы на правильном пути.

Какую ценность вы хотите оставить миру после себя

После моря положительных эмоций из области богатства погрузимся в море печали.

Представьте, что вы уже умерли и давно похоронены. От вас остался только памятник – единственное напоминание о том, что вы вообще были на этой земле.

Прочувствуйте эту ситуацию как можно полнее, а потом спросите себя: какую память о себе вы хотели бы оставить?

Что представляет собой ваш памятник? Что вы хотите оставить людям после себя?

Это какая-то материальная ценность (дома, вещи, мосты, дороги)? Это что-то общественно-социальное (компании, деяния, политические события)? Это нечто духовное?

Запишите это – возможно, как раз это и есть то самое Дело вашей жизни.

Что я буду делать, если жить мне осталось недолго

Обычный человек проживает свою жизнь так, как будто у него в запасе вечность. Все важные дела он обычно откладывает на завтра. А потом, внезапно для него, приходит смерть, и перед ее лицом он вдруг осознает все, что собирался, да так и не успел сделать. Но теперь уже поздно...

Поэтому люди, пережившие клиническую смерть или ситуацию, очень опасную для жизни, часто по-новому осознают, что на самом деле является для них важным. И начинают проживать свою жизнь по-другому.

Вам не нужно подвергать свою жизнь риску, чтобы понять это. Достаточно, если вы сейчас сосредоточитесь и попробуете представить себе, что вы точно знаете, что вам осталось жить всего год, а потом вы умрете. И это неизбежно, поэтому нет смысла тратить оставшееся время на хождение по врачам.

Вам нужно успеть за это время совершить все важные дела, потому что другого времени у вас не будет. Что это за дела?

А если вам осталось шесть месяцев? Насколько изменится список важных дел? А если один месяц? Что останется в списке? А если один день? Что это будет за важное дело? Почему для вас так важно его

сделать?

Подведение итогов

Можете использовать только один метод, а можете попробовать несколько, хоть все. Главное, чтобы в результате этих экспериментов у вас появились одна или несколько гипотез о том, что может быть делом вашей жизни.

А потом нужно пробовать это делать и прислушиваться к своим ощущениям – помните, если мы занимаемся правильным делом, то это доставляет нам удовольствие и ощущение полноты жизни? Это ваша жизнь, поэтому только вы можете определить, нашли вы свое призвание или нет.

Что делать, если не получилось? Это случается. Трудно посмотреть на себя со стороны без зеркала. Проще всего попросить помощи со стороны. Спросите максимальное количество своих знакомых – что у вас получается лучше всего? Соберите вместе их ответы, и, может быть, это натолкнет вас на какую-то мысль.

Если вам это надоест, вспомните о том, что есть много специальных технологий определения призвания. И есть профессионалы, коучи, которых можно просто нанять и быстро получить гарантированный результат. Если этот вопрос действительно для вас важен, напишите мне письмо на mail@fedornesterov.com, и я вам обязательно помогу.

Как правильно формулировать свои цели

Чего хотел, того добился. Но как мало хотел...

Михаил Жванецкий

Цели – это мечты с конкретным сроком их исполнения. Их нужно формулировать правильно, иначе они будут плохо достигаться. Цели бывают трех типов:

- ◆ направленные на результат – например, занять такую-то должность или заработать столько-то денег;
- ◆ направленные на процесс (опыт, который мы получаем) – получить опыт работы в таком-то проекте;
- ◆ направленные на привычку – например, выработать у себя привычку хвалить своих подчиненных.

Существует несколько правил постановки цели (табл. 3.2)¹³.

Таблица 3.2. Правильные и неправильные формулировки целей

Правильно	Неправильно
Хочу заработать 100 000	Не хочу жить в нищете
Хочу жить в доме на берегу реки	Не хочу жить в этой квартире
Хочу создать в коллективе атмосферу взаимного уважения и поддержки	Не хочу ругаться с сотрудниками
Хочу занять должность заместителя директора по продажам	Не хочу работать простым продавцом

Цель должна быть сформулирована позитивно в настоящем времени

«Позитивно» означает формулировку в критериях того, чего вы хотите, а не того, чего вы не хотите (негативная формулировка). Позитивная формулировка позволяет прояснить для вас самих, чего же вы на самом деле хотите, и переместить зону вашего внимания именно туда.

Пример

В маршрутке едет мужчина и горько перечисляет все свои неудачи: работа – каторга, начальник – дурак, жена – зануда, дети – непослушные. У него за спиной стоит невидимый ангел и тщательно записывает. После чего тяжело вздыхает и проговаривает сам себе:

– Ну вот, опять то же самое заказывает. Зачем ему все это нужно, не пойму? Сам мучается и меня мучает. Это ведь каких трудов мне стоит всю эту гадость для него опять и опять организовывать.

В каждой шутке есть доля шутки...

Негативные цели использовать нельзя, иначе зона вашего внимания сместится туда, куда вы не хотите попасть. А куда направлено наше внимание, туда мы и попадаем.

Не верите? Понаблюдайте, куда вы смотрите, когда идете по улице.

Цель должна вдохновлять

Вдохновение нельзя путать с мотивацией. Мотивация манит людей результатом: сделай вот это неприятное дело и получишь «пряник» – деньги или любые другие материальные блага. Это как морковка, которую вешают перед ослом, чтобы он тянул тележку вперед.

Вдохновение – это то, что идет от души, приносит радость от самого процесса работы. Это когда ваша цель окрыляет вас. Вдохновение – то, что может поднять вас среди ночи и дать вам силы, чтобы сделать то, что вам нужно сделать.

Не путайте эти вещи. Цель должна вдохновлять, а мотивацию пусть используют ваши враги.

Цель должна быть с вызовом

Ставьте значительные цели, которые заставляют вас развиваться, ведут к росту, даже если этот рост вызывает некоторые затруднения и заставляет вас выйти из зоны комфорта. Чтобы потом не было мучительно больно за то, что «так мало хотел».

Цель должна быть в зоне вашего контроля

Это означает, что реализация цели должна зависеть только от вас, а не от действий других лиц (табл. 3.3).

Таблица 3.3. Формулировки целей в зоне контроля и вне зоны контроля

В зоне контроля	Вне зоны контроля
Узнать, по каким критериям мой начальник оценивает своих подчиненных и изменить себя так, чтобы соответствовать самым значимым для него критериям и сделать так, чтобы он это заметил	Хочу, чтобы мой начальник меня ценил
Узнать, от кого зависит повышение моей зарплаты и что нужно для этого сделать, а после этого сделать это, показать ему результаты и попросить о повышении.	Хочу, чтобы мне повысили зарплату
Узнать, кто назначает на эту должность и по каким критериям отбирает кандидатов, а потом стать таким, чтобы лучше всех соответствовать этим критериям (или уговорить его изменить его критерии так, чтобы я мог им соответствовать), продемонстрировать это и попросить о повышении.	Хочу, чтобы меня назначили на эту должность

Цели вне зоны вашего контроля редко достигаются, и это расстраивает, разочаровывает, вводит в депрессию. Мы злимся, и эти отрицательные эмоции разрушают нашу жизнь.

«Экологичность» – не навреди себе и другим

Лучше всего это отражается в пословице «Что посеешь, то и пожнешь». Реализация вашей цели не должна наносить вред вам или другим людям.

Цель должна соответствовать набору критериев SMART:

- ◆ S (specific) – конкретность;
- ◆ M (measurable) – измеримость;
- ◆ A (achievable) – достижимость;
- ◆ R (relevant) – соотносимость с другими целями;
- ◆ T (timed) – ограниченность во времени.

Чтобы лучше понять эти требования, представьте, что вы добрый волшебник, который осуществляет заветные цели людей, и рассматривайте свою цель с точки зрения того, достаточно ли хорошо она описана, чтобы вы могли ее исполнить для другого человека.

Конкретность цели означает ясное и четкое ее описание: что за результат, как он будет выглядеть, каким образом, где. Это необходимо для собственного осознания деталей цели и для понимания сложности ее достижения.

Если ваш заказчик говорит, что хочет иметь машину, то это слишком абстрактная мечта, которую вы не можете выполнить без ошибки. Если же мечта – это «Honda CRV», черного цвета, текущего года выпуска, в комплектации Sport, объем двигателя 2,4 л, то это уже конкретно и выполнимо.

Но не нужно становиться слишком конкретным. Если вы хотите стать радиоведущим, то не нужно заикливаться на желании работать именно на этой радиостанции и именно в этой программе (конечно, если не оказывается, что вас вдохновляет работа именно на этой, а не на какой-нибудь другой радиостанции). Вполне достаточно поставить себе цель стать ведущим программ такого-то направления на радиостанции такого-то уровня.

Например, можно сформулировать так: я хочу стать ди-джем и вести свою программу о музыке в стиле рок на радиостанции, которая может обеспечить мне приемлемый уровень для работы и жизни. Очевидно, что в такой формулировке главное – работа ди-джея и направленность программы на определенный музыкальный стиль. Все остальное – вторично.

Такая обобщенная формулировка позволит вам проявить главную составляющую цели и увидеть множество вариантов ее достижения.

Измеримость цели означает, что вы должны иметь возможность путем измерения (то есть использования объективных критериев) понять, достигли вы ее или нет. Желательно также назначать себе некоторые

промежуточные этапы, чтобы по ним можно было определить, в правильном ли направлении идет процесс достижения цели.

Наилучший критерий измеримости имеют денежные цели: если вы поставили себе цель заработать 10 000, а пока заработали только 3000, то по этому критерию видно, что вы уже движетесь в правильном направлении, но цель еще не достигнута.

Не все цели являются измеримыми. Например, если вы поставили своей целью выработать в себе какие-то личные качества, то далеко не все из них можно измерить напрямую. Зато можно измерить появление в своей жизни результатов проявления этих качеств.

Достижимость.

Цель должна находиться в пределах достижимости, и не нужно ставить свою планку слишком высоко. Если вы сейчас зарабатываете \$100 в месяц, не ставьте себе цель сразу стать миллионером. Сначала поставьте цель заработать \$200 или даже \$150.

Цели важно достигать. Один из самых больших мифов утверждает, что если поставить очень высокую цель, то обязательно чего-нибудь достигнешь¹⁴. На самом деле это не так.

Если цель не достигнута, то мы разочаровываемся в себе. Самооценка падает, руки опускаются, уверенность в себе снижается. Недостигнутая цель служит немым укором – монументом нашей несостоятельности, который отнимает силы. Это заставит нас свою следующую цель ставить уже ниже наших потенциальных возможностей.

В противовес этому достигнутая цель повышает самооценку, пополняет список побед, служит источником вдохновения и силы, дает возможность свою новую цель ставить с еще большим вызовом.

Поэтому очень важно ставить цели с вызовом, но они обязательно должны быть достижимыми. Если ваша текущая цель касается карьеры, то пусть ею будет достижение ближайшей к вам руководящей должности.

Соотносимось с другими целями.

Необходимо, чтобы данная цель соотносилась с другими вашими целями. Если вы хотите стать экспертом в определенной области и ставите себе цель написать об этом книгу, то две эти цели являются соотносимыми. Если же вы ставите себе цель написать книгу в другой области знаний, то эти цели будут противоречить друг другу.

Ограниченность во времени.

Привязка цели к конкретной дате создает положительное давление на вас, заставляющее вас увеличивать свои усилия по достижению цели.

Цели должны быть написаны «на песке, а не на камне»

Мир изменяется, и мы изменяемся вместе с ним. Нужно своевременно отслеживать свои изменения и вовремя отказываться от неправильных целей или корректировать их.

Если вам уже не хочется достигать эту цель, откажитесь от нее. Если вы увидели, что недооценили или переоценили сложность достижения цели – измените ее параметры, чтобы она была достижимой или чтобы сохранить в ней вызов.

Пример

Как-то моему старшему сыну Ивану очень понравился внедорожник «Range Rover». В тот момент я не мог себе позволить такую роскошь. Пришло некоторое время, и сын заявил, что «Range Rover» ему разонравился и теперь ему нравится другой автомобиль. Дети часто инстинктивно ведут себя правильно...

Это ваши цели, и вы вольны изменять их, если в этом будет необходимость. Правда, нужно понимать, что если вы все время корректируете свои цели, то это уже ненормально.

Краткосрочные цели лучше долгосрочных

Очень важно иметь долгосрочную стратегию, чтобы вообще понимать, куда мы движемся. Поэтому дальние цели лучше ставить по-крупному, без излишней детализации (я это называю «рисовать крупными мазками»).

Но конкретные цели имеет смысл ставить на близкий период. Слишком далекие цели нас расслабляют, вселяют в нас уверенность, что времени еще полно и мы всегда успеем этим заняться чуть попозже.

Поэтому рекомендуется ставить свои цели на срок от 1 до 3 месяцев. Тогда мы понимаем, что времени в запасе очень мало и нужно срочно что-то делать.

Цели нужно записывать, а не держать в голове

Существует статистика (во всяком случае, так утверждают идеологи технологий достижения успеха), что записанные цели достигаются на 60—80% чаще, чем те цели, которые вы просто держите у себя в голове.

Не знаю, как насчет точных процентов, но в целом я с ними согласен: записывание цели на бумаге, а еще лучше – развешивание листков с этими записями в тех местах, где вы находитесь, значительно повышает вероятность достижения цели. Хотя бы потому, что вы ее регулярно видите и она попадает в зону вашего внимания.

Цель прорыва – обязательна

Не забывайте про цели прорыва – те цели, достижение которых автоматически приводит к достижению других наших целей. Например,

в свое время для меня целью прорыва было написание этой книги.

Задание 4. Постановка цели

1. Выбрать свой подход к постановке личных целей: гармония или концентрация.
2. Несколькими способами определить свои жизненные ценности и то, чем хочется заниматься.
3. В выбранных зонах сформулировать несколько целей (для гармонии) или выбрать одну масштабную жизненную цель (для концентрации).

Чтобы не смешивать впечатления, разные упражнения рекомендуется делать в разные дни. А потом собрать результаты вместе и выделить из них общее.

Организация как инструмент достижения цели руководителя

Обычный человек для достижения своей цели рассчитывает только на свои силы и ресурсы (ну, может, еще на ресурсы ближайшего окружения: семья, родственники, близкие друзья).

Отличие руководителя от обычного человека в том, что руководитель может и должен использовать свою организацию как инструмент для достижения своей цели.

При этом нужно понимать, что у разных категорий руководителей разные цели и разные возможности для использования организации в качестве инструмента.

Главная задача владельца бизнеса – создать такую компанию, которая позволит ему добиться своих целей. Для этого он создает компанию как таковую и задает ей желаемые цели, реальность достижения которых корректируется внешним окружением. Он при этом находится вне компании – над ней. И его личная цель становится руководящим документом для целей компании.

Цель владельца обычно более масштабна, чем цель компании или даже сама компания. Компания может быть только этапом в достижении этой цели, а может быть, для этого потребуется создать несколько компаний.

Богатство – всего лишь одна из возможных целей и обычно не самая главная. Более того, самое большое богатство обычно достигается как

побочный результат движения к какой-то другой, более масштабной цели.

Пример

Уоррен Баффет – инвестор. Чтобы стать богатым, он инвестировал в различные компании.

Билл Гейтс – предприниматель. Он поставил цель сделать так, чтобы у каждого был персональный компьютер. И для этого создал одну компанию – Microsoft. Гейтс не декларировал, что его цель – стать богатым, но в списке самых богатых людей мира много лет подряд Гейтс стоял на первом месте, а Баффет – на втором.

Главная задача руководителя компании (топ-менеджера) – сделать так, чтобы его компания стала лидером рынка. Тогда его положение как руководителя этой компании будет более значимым. Компания для него – транспортное средство, на котором он движется к цели. Его цель неразрывно связана с компанией, но находится вне нее.

Главная задача руководителя подразделения – сделать карьеру внутри компании, руководить все более и более крупными и важными подразделениями, пока не будут достигнуты самые большие высоты внутри организации. Его цель неразрывно связана с компанией и находится внутри нее.

Кроме целей у разных категорий руководителей и разные зоны влияния, в которых у них есть полная свобода действий.

Самая большая зона влияния у владельца компании – он может делать со своей компанией все, что хочет: он ее создает, реорганизовывает и при необходимости вообще закрывает. Свобода топ-менеджера уже ограничена. Масштаб ограничений устанавливается владельцем. Обычно ограничиваются возможности по изменению внутренней структуры компании и ее поведение во внешнем мире (например, по политическим соображениям). Зато топ-менеджер может совершать любые действия внутри заданной структуры (например, принимать и увольнять персонал) и управлять поведением компании во внешнем мире в рамках заданных ограничений.

Зона влияния руководителя подразделения, как правило, ограничена размерами его подразделения. Зато он имеет полную свободу действий внутри своей функциональной задачи (например, организации продаж) и может организовывать свои личные действия по продвижению внутри компании (рис. 5).

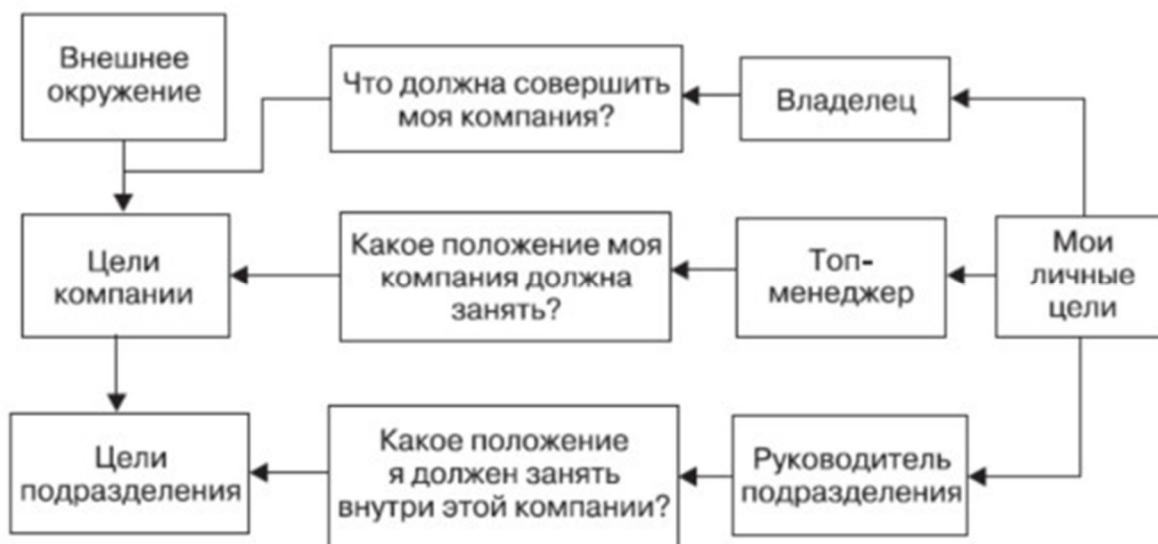


Рис. 5. Лестница целей

Проще всего представить иерархию целей на примере океанской яхты, которая участвует в призовой гонке – какой-нибудь международной регате.

Цель владельца яхты при этом может быть любой. Главный интерес обычно – это слава и известность. Деньги тоже присутствуют, но не очень ярко, поскольку затраты на яхту и участие команды обычно во много раз превышают ценность приза. Может быть и множество других интересов – например, любовь к яхтенному спорту или желание создать самую скоростную яхту.

Цель капитана яхты – сделать ее лидером гонки и занять призовое место. Чем лучше позиция яхты в гонке, тем больше славы, почета и материальных благодарностей ее капитану. Его цель – это позиция яхты в гонке. Цель находится во внешнем мире, но неразрывно связана с яхтой.

Цель члена команды яхты – сделать карьеру внутри команды от простого матроса до значимых постов: рулевой, помощник капитана и т. п.

Руководитель всегда использует свою организацию как инструмент для реализации своих целей! Он не только может, но и должен это делать, ибо в этом сущность работы руководителя – организовывать работу других людей для достижения цели.

Личные цели не являются исключением – руководитель их тоже реализует с помощью своей организации. Просто потому, что другого инструмента у него нет и быть не может. И это нормально, при условии, что наемный руководитель всегда правильно выставляет приоритеты: сначала цели владельца, потом цели компании и уже внутри заданного

владельцем направления – непротиворечащие цели наемного руководителя.

Само собой разумеется, никто не мешает руководителям воздействовать на убеждения вышестоящих руководителей так, чтобы скорректировать их цели в свою сторону. Топ-менеджер может убедить владельца изменить цель компании. Например, мотивируя это тем, что так личная цель владельца будет лучше достигаться. А руководитель подразделения может убедить топ-менеджера поставить его подразделению другую цель.

Но это не меняет сути дела: руководитель может убедить вышестоящего руководителя изменить его вышестоящие цели так, чтобы добиться совпадения (свои цели он может менять сам, для этого ему никто не нужен). Но он не имеет права требовать, чтобы его личные цели имели более высокий приоритет, чем цели вышестоящего руководителя. Потому что это будет попыткой украсть у вышестоящего руководителя право распоряжаться своей властью. А ни один нормальный руководитель никогда не позволит своему подчиненному сделать это и никогда не простит этой попытки.

С другой стороны, для владельца бизнеса очень хорошей инвестицией в достижение его целей будет выяснить, какие цели есть у его наемного руководителя. А потом – создать условия для того, чтобы они тоже реализовывались, если компания станет такой, какой нужно для достижения целей владельца. Тогда руководитель будет вести компанию вперед для достижения своих собственных целей (ну и попутно реализует цели владельца).

Помощники руководителя во время движения к цели

Очевидно, что подниматься вверх по карьерной лестнице – это сложная и трудоемкая работа. Существует масса советников со стороны, предлагающих свою помощь. Возникают естественные вопросы: зачем нужны советники, чем они отличаются друг от друга и сколько их должно быть.

Зачем они нужны? Затем, что человеку очень сложно посмотреть на себя со стороны. Он смотрит на мир изнутри себя, да еще и через призму своих убеждений. А для развития и работы с целями нужно посмотреть на себя снаружи: какой ты есть, куда ты идешь и т. п. Любому человеку нужно зеркало, в которое он может посмотреться и увидеть себя. Этим зеркалом и являются его советники.

Чем они отличаются друг от друга?

Различных советников много, и каждый из них явно или скрыто претендует на роль «единственного и неповторимого», равно как и на роль «носителя истины в последней инстанции». Но если присмотреться, то всех их можно разделить на выполняющих три роли:

- ◆ эксперта;
- ◆ коуча;
- ◆ наставника.

Эксперт – это человек, наделенный какими-то знаниями. Не имеет значения, как он их получил – сам придумал или научился у кого-то другого. Главное, что они у него есть и предполагается, что он умеет ими пользоваться. Не имеет значения суть этих знаний – это может быть что угодно: научное знание или религиозное учение. Главное, чтобы оно давало некую систему координат и рекомендации, как стать успешным и двигаться к цели с помощью этого знания.

Именно эксперт олицетворяет собой лозунг «Знание – сила». Но эти же знания и определяют его ограниченность – он может действовать только внутри своей системы знаний. За пределами такой системы он беспомощен и ограничен в своих действиях¹⁵.

Коуч – это человек, который способен помочь человеку осознать свои желания и мотивировать его к действиям по их реализации.

Существует много различных школ коучинга. Классический коучинг исходит из следующих убеждений:

- ◆ человек сам знает, чего хочет;
- ◆ человек сам знает, как этого можно достичь;
- ◆ нужно только правильно задавать человеку вопросы, и он сам найдет выход из любой ситуации.

Поэтому такие коучи считают, что не должны навязывать свои мысли и суждения, и даже специально учатся тому, чтобы в процессе коучинга не оказывать влияния на своего клиента.

Наставник – это человек, который путь к вашей цели прошел раньше и дальше вас. Он уже находится там, где вы хотели бы быть. И именно в силу этого он может быть для вас источником опыта – практических знаний о том, каково находится там, куда вы хотите попасть, и о том, как он сам туда попал.

У каждого из описанных советчиков есть свои достоинства и свои недостатки (которые, как известно, являются продолжением достоинств).

Достоинства эксперта – знания, которые могут помочь нам определить свое местонахождение и прояснить наши цели, а также существенно облегчить путь к достижению цели и вообще сделать это достижение возможным. А недостатком эксперта является то, что с высоты своих

знаний он может навязать нам свое видение мира. И мы можем ошибочно воспринять его цели и его образ жизни как свои.

Достоинства коуча в том, что он не навязывает нам свои цели, а помогает выяснить наши. И главное – делает так, что мы начинаем что-то делать для их достижения.

А недостатком коуча является тот факт, что у него нет никаких ограничений:

- ◆ ему все равно, способны ли мы достичь заявленной цели и насколько при этом будем успешны. Цель клиента всегда воспринимается как данность: раз мы этого хотим, значит, это возможно;
- ◆ коуч уверен, что человек сам знает, как ему достичь этой цели, – нужно только его правильно спросить.

В этих условиях может возникнуть опасность того, что он поддержит любую вашу цель (в том числе и ту, которая вам полностью противопоказана, – он ведь не берет на себя ответственность рекомендовать вам цели). А потом благословит на достижение этой цели тем способом, который вы сами же ему и расскажете. В результате вы пойдете не туда и не тем путем, но в полной уверенности, что все в порядке, – вы ведь сами этого захотели.

Достоинство наставника в том, что он уже достиг того, к чему вы только еще стремитесь. Эксперт может быть теоретиком, а наставник – всегда практик. Его советы могут быть намного более действенными, чем любые другие. Но и у наставника есть недостатки. Его картина мира и жизненные ценности могут отличаться от ваших. Это особенно важно, если вспомнить, что человек меняется в процессе жизни и его отношение к цели существенно меняется после ее достижения. Поэтому его отношение к жизни и ваше могут существенно различаться, а его опыт движения к цели может оказаться устаревшим.

Исходя из изложенного становится очевидным, что желательное минимальное количество советников у руководителя три – наставник, эксперт и коуч. Каждый из них по-своему помогает человеку двигаться к цели, но гармония возникает только тогда, когда их трое. Тогда влияние каждого из них уравновешивается влиянием других и вектор самого человека становится определяющим (рис. 6).

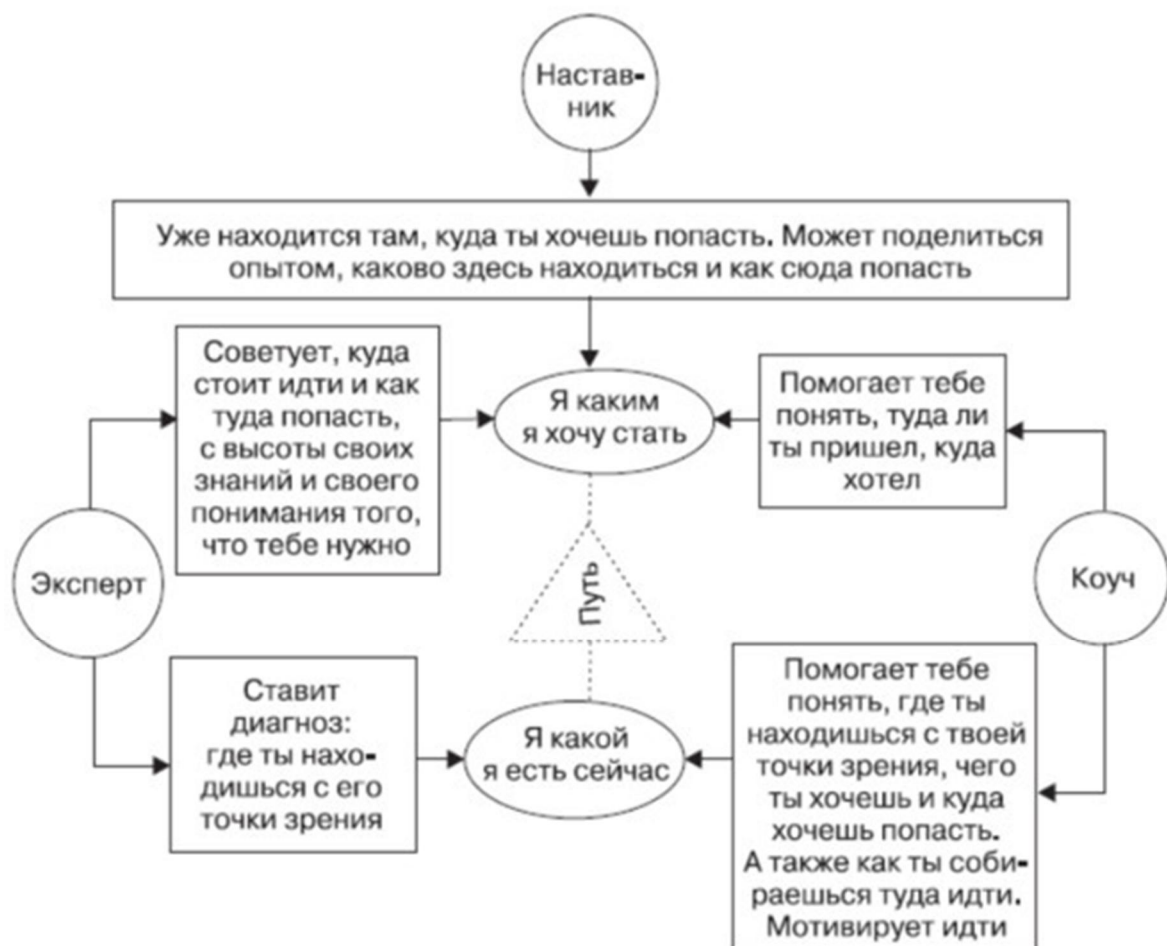


Рис. 6. Картина влияния советников на человека, идущего к своей цели

На практике один советник может совмещать несколько ролей. Но будьте осторожны: роли конфликтуют друг с другом, поэтому, по моему мнению, один ваш советник может совмещать не более двух ролей. Например, наставник и коуч, или эксперт и наставник, или эксперт и коуч. И в любом случае, какую-то одну роль он будет исполнять лучше, чем другие.

3.5. Технология перестройки образа мышления на образ мышления руководителя

Как вы теперь уже поняли, главное, в чем должен измениться руководитель, – он должен научиться думать как руководитель, изменить свою картину мира, свои подходы к постановке цели, определению ответственности и решению задач.

Заявить об этом, конечно, намного легче, чем реализовать на практике. Для того чтобы облегчить это изменение сознания, я разработал специальный список контрольных вопросов. Находя ответы на них, вы будете изменять свое сознание и заодно разрабатывать свой план действий по постановке и достижению своих целей на новой должности.

Если вы прилежно выполняли задания, приведенные в предыдущих главах, то на часть вопросов ответы у вас уже готовы. Если их нет, вам нужно вернуться и еще раз проработать содержание предыдущих глав.

Не надейтесь, что первые же ответы на эти вопросы вы получите просто или что они будут окончательными. Это как с процессом планирования. План сам по себе менее важен, чем процесс планирования, потому что, составляя план, мы обдумываем ситуацию, отделяем важное от неважного, выделяем главное, формулируем задачи, концентрируемся на их выполнении, получаем обратную связь и т. д. Здесь все то же самое. Только ставки повыше – ваши карьера и жизнь.

Настраивайтесь на то, что согласованный и увязанный между собой перечень ответов вы получите только после нескольких попыток. Делайте регулярный (хотя бы ежемесячный) пересмотр вашего видения. И вы удивитесь, насколько ускорится процесс вашего движения к достижению ваших целей.

Как читатель моей книги вы можете один раз прислать мне свои ответы на эти вопросы на почту mail@fedornesterov.com, и я обещаю вам ответить и прокомментировать их.

Задание 5. Образ мышления руководителя

1. Полное название моей организации, моего подразделения и моей должности.
2. Какова суть бизнеса моей компании?
3. Какова главная цель владельца организации, для реализации которой он создал эту компанию?
4. Какова главная цель руководителя организации, которую он хочет реализовать, работая в этой компании?
5. Какова главная цель нашей организации и ближайший результат, который нужно достичь по дороге к ней?
6. Какая моя личная цель может быть достигнута в процессе движения к цели организации и при достижении ближайшего результата?
7. Какой вклад в достижение главной цели вносит мое подразделение?
8. Исходя из главной цели, каковы желаемые результаты работы моего подразделения?

9. Каким должно стать мое подразделение (организационная структура, количество и качество сотрудников), чтобы иметь возможность добиваться этих результатов?
10. Насколько мое подразделение сейчас соответствует тому, каким оно должно быть?
11. Что нужно сделать для того, чтобы сделать мое подразделение таким, каким оно должно быть?
12. После того как мы сформируем подразделение, что оно должно сделать для того, чтобы получить нужные результаты?
13. Что должен сделать я, чтобы мое подразделение получило нужные результаты?
14. Какими качествами я должен обладать, чтобы это сделать?
15. Какими теперь должны стать мои главные приоритеты?
16. Когда мне нужно будет в следующий раз пересмотреть эти свои приоритеты?

Глава 4. Как справляться с делами и достигать своих целей

Вы сможете добиваться любых своих целей, как только сумеете любую задачу разделить на части без остатка и раздать на исполнение своим подчиненным.

Федор Нестеров

4.1. Добиться повиновения

Мудрость или глупость ваших приказов не имеет значения, если вас никто не слушает и не собирается вам повиноваться. Поэтому прежде всего руководитель должен добиться от своих сотрудников повиновения.

Технология очень простая:

- ◆ привлечь внимание подчиненных (чтобы начали вас слушать);
- ◆ изложить свой приказ так, чтобы они это поняли¹⁶;
- ◆ добиться от них, чтобы они выполнили ваш приказ.

Неважно, как вы этого добьетесь. Вы можете уговаривать или угрожать, увлечь за собой ярким примером или поразить их воображение – способ

не имеет значения. Вам нужно сделать так, чтобы они начали вас слушаться (то есть выполнять ваши задания). И главное – только результат.

Самое сложное – понять, что до тех пор, пока ваши сотрудники вам не повинуются, у вас еще нет подчиненных. У вас есть только чужие люди, которые делают что хотят, в то время как вы несете полную ответственность за любые их действия.

В этом смысле ваше положение ничем не отличается от положения главаря в банде, вождя в партии, командира в армии (список образов можете продолжить сами). Вы, так же как и они, должны сначала захватить власть, а уже потом вести своих последователей туда, куда посчитаете нужным.

Ум и деловые качества ваших непослушных подчиненных будут обязательно направлены против вас, если вы не найдете способа подчинить их своему влиянию. Компромиссов здесь быть не может. Если ваши сотрудники вас не слушаются, то выбор у вас небольшой:

- ◆ меняйте своих сотрудников до тех пор, пока новые не начнут вас слушаться;
- ◆ меняйтесь сами (если ваши сотрудники правы в своих претензиях к вам);
- ◆ уходите с этой должности – она просто не для вас.

Как менять подчиненных?

Вариантов здесь масса. Можете просто уволить непокорных и нанять тех, кто будет вас слушаться. А можете перевоспитать их или переобучить. Метод не важен, важна суть: были плохие подчиненные, которые вас не слушаются, вы их изменяете – и они становятся хорошими и вас слушаются.

Как меняться самому?

Если вы согласны с претензиями ваших подчиненных к вам и верите в то, что только ваше несовершенство является причиной неповиновения, то можете измениться сами. Вы можете чему-то научиться, изменить свой внутренний мир или заменить свой стиль управления другим. Опять-таки метод значения не имеет. Суть процесса: вы были плохим начальником, которому никто не хотел подчиняться, а станете хорошим, которому подчиняться будут. Вы станете таким, каким вас хотят видеть. И если после этого сотрудники начнут вам подчиняться – вы выиграли. Причем вы в этом случае выиграете больше, чем в предыдущем, поскольку изменивший себя начальник обязательно кроме повиновения завоюет еще и уважение своих подчиненных.

Но будьте осторожны: прежде чем решиться на это, узнайте, что именно хотят увидеть в вас ваши непокорные подчиненные и будут ли они после

этого подчиняться. Иначе может получиться, что вы напрасно себя мучили – изменения будут, а подчинения вы так и не добьетесь. Убедиться в этом просто: поговорите с самыми уважаемыми людьми из непокорных бунтарей и спросите их, в чем причина неповиновения. Если они настолько внятно будут выражать свои мысли, что можно будет сформулировать несколько очевидных пунктов типа «сделайте это и это, и тогда мы ваши», то тогда игра, возможно, стоит свеч.

Власть не дают, власть всегда берут. Захват власти – это первый экзамен для руководителя.

Задание 6. Добиться повиновения

1. Составить полный список своих сотрудников в табличной форме со следующими графами: должность, ФИО, возраст, готовность к повиновению.
2. Оценить готовность каждого повиноваться вам по 4-балльной шкале:
 - открытое или скрытое неподчинение – 1;
 - «блудный сын» (подчиняется, но легко поддается чужому негативному влиянию и делает не так, как сказали) – 2;
 - формальное подчинение – 3;
 - считает вас авторитетом – 4.
3. В отношении каждого сотрудника, у которого оценка ниже 3, нужно выбрать, что делать: заменять его или пытаться на него повлиять. Если заменять, то составить план действий по замене. Если повлиять, то определить, что нужно сделать, чтобы добиться нужного уровня подчинения.

Добро пожаловать в мир власти – вас там уже ждут ваши подчиненные, они же ваши первые экзаменаторы.

4.2. Свобода руководителя, или Как перестать быть рабом своего окружения

Чтобы делать то, что он считает нужным, руководитель должен располагать свободным временем. И его количество – эквивалент степени свободы руководителя.

Проблема в том, что время руководителя ему не принадлежит. Это значит, что если ничего специально не делать, то подчиненные и окружение используют все его время без остатка. Обычный

руководитель, который не борется за то, чтобы иметь свободное время, его вообще не имеет. А значит, не имеет и свободы.

Звучит дико, но факт остается фактом: обычный руководитель – раб своих подчиненных и своего окружения. Они распоряжаются его временем и его свободой.

Для того чтобы добиваться своих целей, у руководителя должно быть свободное время. Чтобы его получить, нужно понять, что руководитель свободен, только пока его подчиненные заняты делом.

В исходном состоянии свободы у руководителя нет вообще. Чем лучше он овладевает навыками руководителя, тем лучше он распределяет работу между своими подчиненными и тем меньше времени это у него занимает. Таким образом, рост степени свободы руководителя проявляется как результат роста его управленческого мастерства.

Ту же ситуацию можно рассмотреть как инвестиционный процесс: руководитель инвестирует свое свободное время с целью получения еще большего свободного времени при том же или большем количестве сделанной работы.

Пример

У вас есть один день свободного времени. Вы инвестируете его в изучение основ планирования работы группы и распределение задач между подчиненными.

Как результат, вы можете передать своим подчиненным больше своей работы, и поэтому у вас появляется один лишний свободный час в день, который вы можете использовать по своему усмотрению.

Этот час – ваш возврат на инвестиции. За неделю вы вернете свой инвестированный день свободного времени, и потом у вас каждую неделю будет один свободный час времени, который вы можете потратить безвозмездно на что угодно или снова инвестировать его во что-то полезное, что принесет еще больше свободного времени. И его вы тоже можете инвестировать или потратить на то, что считаете нужным.

Вспомните известный лозунг «Время – деньги» и начинайте относиться к своему времени как к деньгам. Тогда вы сможете его инвестировать (и получить больше времени), потратить на важное для вас дело или даже пожертвовать (сознательно использовать на дело, от которого вы не получаете явной пользы для себя).

Главное, чтобы вы увидели те ситуации, в которых вы неосознанно и бесполезно растрчиваете свое бесценное время на пустяки. И не только увидели, но и избавились от них.

4.3. Изменение единицы измерения при планировании

Сотрудник, работающий в одиночку, планирует свою деятельность от себя, то есть единицей измерения при этом является он сам. Любую работу он примеряет на себя и по своей способности ее выполнить определяет принципиальную возможность выполнения работы и ориентировочную длительность ее выполнения.

Неважно, чем исполнитель занимается, – звонит по телефону, занимается переводом с одного языка на другой или работает сборщиком на конвейере. Есть объем работы, который нужно выполнить, и есть его личная способность сделать определенное количество этой работы в единицу времени. Для определения требуемого времени исполнитель делит объем того, что нужно сделать, на свою способность это сделать и добавляет резерв времени на отдых.

Став руководителем, сотрудник обычно не меняет свою единицу измерения и продолжает подсознательно использовать себя как меру квалификации и срока исполнения работ. При этом он забывает или, вернее, никак не может осознать, что у него полно подчиненных, каждый из которых не такой, как он. В некоторых вопросах подчиненные лучше него, в некоторых – хуже. Но они точно не такие, как он, поэтому использование начальника в качестве единицы планирования им совершенно не подходит.

Более того, во многих компаниях повышают в должности тех, кто добился успехов на текущей должности. Управлению толком никто и никого не учит, поэтому обычно начальником становится самый квалифицированный исполнитель. Если он начинает использовать в качестве единицы измерения себя, то в результате получится следующее:

- ◆ обнаружится, что большинство запланированных им дел может выполнить только он сам, поэтому он сам за них и берется;
- ◆ подчиненным дел не останется, поскольку далеко не все дела им можно поручить исходя из их худшей, чем у него, квалификации;
- ◆ руководитель будет перегружен, а подчиненные недогружены.

Чтобы этого избежать, руководитель должен изменить единицу измерения и последовательность планирования:

- 1) определить список самых важных дел, которые нужно выполнить подразделению;
- 2) загрузить работой своих подчиненных – расписать им все возможные задачи. В качестве единицы измерения квалификации взять не себя, а уровень сотрудников подразделения, и исходя из этого дробить задачи на подзадачи до тех пор, пока они не будут по силам большинству

сотрудников. Вот эти подзадачи и нужно распределить между сотрудниками;

3) обеспечить и организовать их работу (разъяснить, помочь, обеспечить ресурсами и т. п.);

4) определить, как должен выглядеть конечный результат и к какому сроку он должен быть готов;

5) наметить промежуточные контрольные точки для проверки.

6) включить мероприятия по промежуточному и окончательному контролю в свой план работ.

И только после этого – планировать работу самому себе. Как это может выглядеть на практике?

Пример

Задача: главному бухгалтеру нужно попасть на прием к начальнику налоговой инспекции по важному вопросу. Кому можно поручить эту задачу в полном объеме? Никому! Начинаем дробить на подзадачи.

1. Навести справки о личности начальника – можно поручить другому (делегировать).

2. Узнать график приема – можно делегировать.

3. Проанализировать возможные сценарии беседы – можно делегировать.

4. Укомплектовать сумку с подарками – можно делегировать.

5. Назначить встречу с начальником – можно делегировать.

6. Покараулить в приемной, чтобы не убежал, – можно делегировать.

7. Съездить и поговорить – нужно сделать самому.

Видите, мы практически всю подготовительную работу по проведению столь важного и деликатного мероприятия поручили подчиненным, себе оставили только встречу. А ведь если бы мы этого не сделали, пришлось бы всей этой рутинной заниматься самому.

На кого из подчиненных ориентироваться при выборе единицы измерения? На тех, кого больше. Если в подразделении больше опытных сотрудников, то ориентируйтесь на их средний уровень, а молодые пусть подтягиваются, вы им лучше наставников назначите. Если больше неопытных сотрудников, то лучше ориентироваться на них, а несколько опытных будут их консультировать.

4.4. Горизонт планирования

Руководитель свободен, пока его подчиненные заняты полезным делом. А для этого им нужно подготовить фронт работ, что требует наличия свободного времени руководителя. Получается замкнутый круг: пока нет свободного времени – нет планов, а без планов – не будет свободного времени. Чтобы этот круг разорвать, нужно изменить порядок планирования.

Обычный руководитель планирует «сегодня на вчера». Утром он приходит на работу и узнает, что вчера произошло. После этого реагирует на вчерашние события: планирует день так, чтобы устранять последствия вчерашних завалов. Обычно это плохо получается – трудно планировать, не имея никакого времени на размышления. Плюс его могут отвлечь. В результате работа для подчиненных получается плохо подготовленной: она быстро кончается или у них что-то не получается и им нужна помощь руководителя. В итоге они снова к нему приходят и забирают у него время.

Это бесконечный процесс: пока мы устраняем последствия вчерашних событий, сегодня происходят сегодняшние события, на которые мы уже не успеваем реагировать сегодня и будем реагировать завтра.

Единственный выход – одолжить свободное время где угодно¹⁷ и подготовить подчиненным план работ хотя бы на один день. Пока они будут его выполнять, немедленно готовить им фронт работ на следующий день. Тогда завтра, пока они будут выполнять завтрашний план, можно будет готовить фронт работ на послезавтра и т. п.

Такой режим планирования называется «сегодня на завтра». Он очень напоминает историю про то, как учили работать погрузчика с лопатой: «Бери больше, кидай дальше. Пока летит – можешь отдыхать». На самом деле отдыха нет, руководитель все время в работе. Малейший сбой (например, вызвали на совещание) – и все срывается.

Для того чтобы у руководителя появилось свободное время, его сотрудники должны быть загружены работой как минимум на 2 дня вперед: на сегодня и на завтра. Тогда вы сможете планировать работу на послезавтра, имея 2 дня в запасе. Обычно этого более чем достаточно для компенсации любых неожиданностей.

Это теория, теперь давайте посмотрим, как это происходит на практике. Начинают все с планирования «сегодня на вчера» (или на позапозавчера). В общем, начинают все с осознания огромного завала несделанных раньше дел. И разобрать его мгновенно за один раз нельзя. Что в этом случае делать?

Нужно смотреть не назад (на старые дела), а вперед: планировать день так, чтобы не возникало новых завалов. Планировать «сегодня на сегодня». Вести себя так, как будто старых завалов вообще нет. Это очень трудно психологически, ведь старые дела еще есть, они кричат и требуют внимания. Обязательно придется чем-то пожертвовать. Но если мы этого добьемся, то старая куча дел перестанет расти. Она

станет конечной, а любое конечное дело когда-нибудь заканчивается. Стоит нам добиться того, чтобы мы делали все, что нужно, сегодня, и еще одно старое дело, как рано или поздно завал старых дел закончится.

Пример

Представьте себе, что вы – вновь назначенный руководитель сервисной компании по обслуживанию водопроводных труб в районе. Все водопроводные трубы когда-нибудь начинают течь. Чтобы устранить неполадку, нужно потратить много ресурсов: найти течь, докопаться до трубы, перекрыть воду, наложить заплатку, снова пустить воду и т. п. Чтобы течи не было, нужно выполнять профилактические работы: проводить проверки, выискивать потенциальные места течи, укреплять их. Это требует намного меньше ресурсов, но подобные работы нужно делать заблаговременно.

Но в это время где-то уже в очередной раз прорвало и, пока вы занимаетесь профилактикой, кто-то требует от вас немедленных действий по устранению аварии. Вот это и есть самое трудное: принять решение о том, за чей счет вы получите свой резерв времени. И невзирая ни на что, продолжать заниматься профилактикой.

В идеале у вас достаточно ресурсов и вы просто обмениваете их на свое время. Например, у вас достаточно денег и вы просто заплатите своим людям за то, что они будут работать сверхурочно и устранят все аварии, пока вы будете в плановом порядке продолжать профилактику.

На практике ресурсов всегда не хватает и их нужно одалживать. Можно одолжить деньги в банке на оплату сверхурочных, а можно перекрыть воду и не устранять аварию несколько дней, а в это время работать на других объектах. Это будет означать, что вы достигли своей цели за счет потребителей, которые остались без воды. Каким путем идти – это выбор, который каждый руководитель делает сам...

Но пока вы не добьетесь того, что новые аварии перестанут возникать (или будут возникать в количестве, с которым вы можете справиться, не нарушая своих планов), вы не будете управлять ситуацией. Вот только теперь вы получите реальное планирование «сегодня на сегодня». И вашей следующей целью станет добиться планирования «сегодня на завтра».

Первый глоток свободы руководителя – планирование «сегодня на послезавтра». Первое достижение – состояние планирования на неделю вперед. В этом случае, раздав задания в начале недели,

руководитель может целую неделю заниматься своими делами, отвлекаясь только на непредвиденные задачи.

Дальше начинаются основы мастерства, и нет пределов совершенству. Когда вы сможете планировать на квартал вперед, вы будете ощущать себя совершенно другим человеком с совершенно другими возможностями.

4.5. Выбор приоритетов

Выбор приоритетов – важнейший аспект работы руководителя, который далек от идеала у всех. Нас окружает столько дел, что мы физически не можем выполнить даже малую их часть. Естественное желание – сделать все дела. Но это невозможно, поэтому у каждого из нас есть список невыполненных дел. И этот список очень сильно действует нам на нервы и создает ощущение дискомфорта.

Чтобы выбраться из этой психологической ямы, нужно принять для себя две вещи:

- ◆ согласиться с тем, что все дела выполнить невозможно, и разрешить себе выполнять только важные, а остальные не делать вообще;
- ◆ научиться правильно выбирать важные дела – расставлять приоритеты.

По легенде, лучшее решение в этой области предложил Дуайт Эйзенхауэр, который во время Второй мировой войны был главнокомандующим войсками союзников в Европе, а впоследствии стал президентом США.

Он придумал все свои дела разделять по параметрам срочности и важности. Соответственно все дела разделились на важные и неважные, а также срочные и несрочные. Получилась комбинация из 4 категорий дел (табл. 4.1).

Вроде бы несложно и очевидно. И вполне понятно, как с чем поступать. Но на практике все сложнее.

Существует большая разница между представлением людей о том, какими делами они занимаются, и тем, как это происходит на самом деле. Если провести опрос руководителей о том, какие дела занимают у них сколько времени, то мы получим приблизительно такую картину (табл. 4.2).

Таблица 4.1. Категории дел для выбора приоритетов

	Категория дела	Содержание	Действия по отношению к делам этой категории
А	Важные и срочные дела	Дела, которые нужно было сделать вчера, чтобы получить прибыль сегодня. По сути – просроченные дела из категории Б. В нормальной работе их вообще не должно быть.	Сделать немедленно, раз уж они у Вас есть.
Б	Важные и несрочные дела	Дела, которые нужно сделать сегодня, чтобы получить прибыль завтра.	Стараться заниматься только ими
В	Неважные и срочные дела	Нужно сделать срочно, но это могут сделать другие	Делегировать подчиненным
Г	Неважные и несрочные дела	Интересные и приятные дела, не относящиеся к категории Б	Вообще не делать

Таблица 4.2. Ожидаемое и фактическое распределение времени руководителей по делам разной приоритетности

		Распределение времени	
	Категория дела	По мнению руководителей	На самом деле
А	Важные и срочные дела	60%	20-30%
Б	Важные и несрочные дела	10%	0-5%
В	Неважные и срочные дела	10	50%
Г	Неважные и несрочные дела	20	20-30%

Почему так происходит? Почему руководители выдают желаемое за действительное? Для того чтобы это понять, нужно научиться отличать одни дела от других и видеть весь процесс в динамике.

Что такое «важное, но не срочное дело» (ВНС)? Это то, что нужно сделать сегодня, чтобы получить результат завтра. Соответственно

«важное и срочное дело» (ВС) – это то, которое нужно было сделать вчера, чтобы получить результат сегодня.

Важное и несрочное дело – как важный, но негромкий посетитель: пришел тихонько, постоял в уголочке и, если его не заметили, – незаметно ушел. А неважное, но срочное (нВС) – это крикливый, нахальный, но не важный посетитель: прибежал, накричал, всех растолкал и пробился к нам на прием. А когда пробился – говорил о какой-то ерунде. Чего приходил, чего кричал – непонятно. Только время зря потратил.

Каждый день находятся какие-то неважные срочные дела, поэтому суета постоянно стремится занять все время руководителя. Иногда руководитель знает и видит свои важные дела, но каждый день уговаривает себя, что он займется ими завтра, не желая замечать при этом, что завтра будут другие неважные срочные дела. Поэтому главную часть времени руководителя занимают неважные срочные дела.

Завтра для важных, но не срочных дел так никогда и не наступает. Иногда важные дела все-таки доживают до того, что превращаются в срочные (жареный петух иногда клюет, и больно). Тогда их приходится делать. Но большая часть важных дел так и не реализуется.

Неважные, но срочные дела можно и нужно делегировать подчиненным. Правда, для того, чтобы быть в состоянии это сделать, нужно перед этим выполнить важное, но не срочное дело: научить подчиненных самостоятельно делать порученные им дела. А кто нашел для этого время? Никто. Поэтому большинство неважных, но срочных дел обычный начальник не может просто так поручить подчиненным и должен делать сам.

Что из этого следует? Обычный необученный руководитель постоянно завален делами. Он весь в суете. И часто при этом сам знает, что занимается ерундой, но ничего не может изменить.

Такая ситуация обязательно действует руководителю на нервы. Чувство вины съедает его. Его весь день рвали на части: сначала неважными и срочными делами, потом важными и срочными. В конце дня на нем уже живого места нет. Поэтому наступает такой момент, когда он бросает все свои дела и с криком: «Да пропади оно все пропадом! Мне отдохнуть нужно! Все пошли вон!» – садится делать что-нибудь приятное (неважное и несрочное), чтобы успокоиться и восстановить свои нервы. Вот поэтому неважные и несрочные дела, которые, по идее, вообще не нужно делать, занимают так много времени.

Категория дела важна здесь и сейчас. С течением времени дело может перемещаться из одной категории в другую.

Пример

Для наглядности возьмем пример из сельского хозяйства. Чтобы осенью собрать урожай, весной нужно засеять поле семенами. Если этого не сделать, то осенью собирать будет нечего.

В январе начинается подготовка к посевной (пока важное и несрочное дело, так как посевная в марте). Надо бы начинать готовиться (покупать семена, запастись топливом, ремонтировать технику). Но тут приехали гости и остались надолго. В данном случае неважно, какой категории это дело – неважное и срочное (ведь они уже пришли) или несрочное и неважное (но приятное). В обоих вариантах толку мало.

Февраль пришел, а посевная – только в марте: она все еще важное и несрочное дело, которое может подождать. А тут есть неважные, но срочные дела: День влюбленных, 8 Марта и т. п. – в общем, празднование продолжается.

И «вдруг» приходит 1 марта! И завтра уже нужно начинать сеять! И посевная из важного, но не срочного дела мгновенно превращается в важное и срочное. Немедленно бросаем все другие дела – нам нужно сеять. Где семена, где топливо, где сегодня трактор? Семена нужно было заранее протравить... Жаль, но уже нет времени – так в землю покидаем, авось взойдут...

А что, если закончился март, а мы не посеяли? Все! Важное и срочное дело закончилось, оно уже не актуально. Появляется другое важное, но не срочное дело – что будем есть в сентябре и до следующего урожая?

Чтобы изменить ситуацию, руководителю нужно научиться разделять дела по категориям и изменить очередность выполнения своих дел так, чтобы в первую очередь посвящать себя именно важным делам.

Давайте возьмем в качестве примера план рабочего дня реального руководителя и разберем его (табл. 4.3).

Таблица 4.3. Исходный план рабочего дня директора горнодобывающего предприятия (карьер по добыче камня)¹⁸ (до обработки)

№	Дело
1	Начало 10:00 Планерка на карьере. Доклад начальника карьера о наличии всех необходимых материалов и ресурсов + планы на текущий день
2	Общение с инвестором - нужны деньги на обеспечение текущей работы компании. Он уже много дал, но план по инвестициям пока выполняется плохо (у инвестора - не лучшие времена)
3	Общение с сотрудниками в головном офисе: исполнение контрактов, оплата счетов и т.п.
4	Встреча с коллегами – что у Вас, как решаете сходные проблемы и т.п.
5	Выбор нового оборудования для карьера
6	Общение с поставщиками нового оборудования для карьера
7	Поиск источников финансирования текущих потребностей производства
8	Организация продаж продукции на внутреннем рынке
9	Обучение персонала на карьере (3 человека – внедрение процедур) и в офисе (2 человека – обучение работе)

Посмотрите, как эти дела по важности и срочности распределил сам директор (табл. 4.4).

Таблица 4.4. План дня директора карьера (после обработки)

№	Дело	Категория	Комментарий
1	Начало 10:00 Планерка на карьере. Доклад начальника карьера о наличии всех необходимых материалов и ресурсов + планы на текущий день	ВС	
2	Общение с инвестором	ВНС	
3	Общение с сотрудниками в головном офисе: исполнение контрактов, оплата счетов и т.п.	нВС	
4	Встреча с коллегами – что у Вас, как решаете сходные проблемы и т.п.	нВНС	Очень приятное дело + повышает общественный статус и признание
5	Выбор нового оборудования для карьера	нВНС	
6	Общение с поставщиками оборудования	ВС	Раньше не организовали, теперь нужно срочно заниматься
7	Поиск финансирования для текущих потребностей производства	ВС	Денег не хватает и этим нужно постоянно заниматься
8	Организация продаж продукции на внутреннем рынке	ВНС	
9	Обучение персонала на карьере (3 человека – внедрение процедур) и в офисе (2 человека – обучение работе)	ВНС	Как-то каждый день нужно уделять не менее 30 мин

Теперь посмотрите, какими являются его настоящие приоритеты (табл. 4.5).

Таблица 4.5. План дня директора карьера после выставления приоритетов группой

№	Дело	Категория	Комментарий
1	Начало 10:00 Планерка на карьере. Доклад начальника карьера о наличии всех необходимых материалов и ресурсов + планы на текущий день	ВС	Потратим 30 мин на планерку и на карьере потом весь день будут сами работать и нас не дергать.
2	Общение с инвестором	ВНС	У инвестора мало денег и он может дать столько сколько может. Общение – 1 раз в неделю. Не чаще.
3	Общение с сотрудниками в головном офисе: исполнение контрактов, оплата счетов и т.п.	нВС	30 мин на всех сотрудников – быстрая оперативка.
4	Встреча с коллегами – что у Вас, как решаете сходные проблемы и т.п.	нВНС	На самом деле – это не решение проблем, а поддержание статуса. Поэтому встречи ограничить до 1 раза в неделю. Ежедневно – звонки 10 мин.
5	Выбор нового оборудования для карьера	нВНС	Нет денег, нечего и тратить на это время
6	Общение с поставщиками оборудования	ВНС	Этим займемся немедленно после продаж. Раз в неделю с ними можно пообщаться исходя из текущих поступлений от продаж.
7	Поиск финансирования для текущих потребностей производства	ВС	Эта проблема, которую нужно решать, но только после организации продаж.
8	Организация продаж продукции на внутреннем рынке	ВС	Если у инвестора денег нет, то продажи – это единственный способ найти деньги на текущие потребности. Мы сократили все дела, все время нужно уделить продажам.
9	Обучение персонала в офисе (2 человека – обучение работе)	нВНС	Обучение моих собственных помощников, которые разгружают меня от текущих дел, я даю задания – они бегают. На самом деле помощники занимаются иностранными продажами и отношениями с инвестором. Но эти 2 вопроса руководитель сам отнес к нВНС. Другой вариант – давать им детальные инструкции

Что получилось в результате? Всю «текучку» собрали в два временных блока по 30 минут. Все остальное время руководитель посвятил организации продаж на внутреннем рынке. И буквально за несколько недель такая фокусировка на одном конкретном деле дала свои результаты – появились продажи на внутреннем рынке, доход от которых позволил компании получить средства на финансирование текущей деятельности.

Самое сложное в определении приоритетов – научиться отличать одно дело от другого применительно к самому себе. Самому человеку очень сложно посмотреть на себя со стороны. Поэтому анализ своих дел нужно

делать обязательно в письменном виде и регулярно сравнивать одни записи с другими, чтобы убедиться, что наши приоритеты выставлены правильно.

Еще более полезно обсуждать свои результаты с другими руководителями или регулярно получать обратную связь у своего коуча или тренера. Проходя обучение в нашей Школе управленческих технологий, вы сможете получить и то и другое.

Что мы получим в результате того, что будем стараться выполнять только важные и несрочные дела? Как это проявится на практике?

Преимущество важных и несрочных дел состоит в том, что они не срочные. Если ими действительно заниматься, то не нужны авралы: можно выполнить их немного раньше или немного позже – не имеет значения. Главное, что их вообще нужно делать.

Наиболее успешные компании и люди делают это и поэтому в определенном смысле похожи друг на друга – они никуда не спешат и работают без суеты. Все происходит плавно и неторопливо. Им просто некуда спешить, потому что они занимаются важными и несрочными делами.

А если не тратить время на ерунду, то возникает много свободного времени и появившийся дополнительный его резерв можно использовать на приятные дела (нВнС). И даже на то, чтобы подумать о том, как извлечь из них пользу.

Пример

Существует практика, при которой успешные компании разрешают своим сотрудникам часть рабочего времени заниматься тем, что им нравится.

В компании Google (США) есть «Правило 20%». Оно гласит, что программисты вольны пятую часть своего рабочего времени (или один день в неделю) посвящать тем проектам, которые интересны лично им. «Правило 20%», по замыслу основателей компании С. Брина и Л. Пейджа, должно стимулировать сотрудников компании к разработке новых идей.

В компании Terrasoft (Украина) есть «Проект «10%». Его основная идея заключается в том, что любой сотрудник может принимать участие в становлении компании, творить ее историю «своими руками», а именно активно предлагать и реализовывать собственные идеи. При этом компания готова в этом помочь, предоставляя главное – временной ресурс и, в случае необходимости, финансовую поддержку для таких начинаний.

4.6. Разделение своих приоритетов и приоритетов своего подразделения

Приоритетность задач для себя и для подразделения – разная.

Важные дела для подразделения могут быть разбиты на последовательность действий, каждое из которых может быть отдельно делегировано подчиненным, то есть превращено в неважное и срочное, с точки зрения руководителя, дело.

Точно так же и с собственными важными делами: руководитель тоже может и должен разбивать на нВС дела, которые могут быть делегированы подчиненным, а себе оставлять только «сборку» – объединение результатов работы подчиненных в единый результат выполнения задачи.

Особенно эффектно это происходит, когда важное и несрочное дело подразделения превращается в цепочку неважных и срочных дел для подчиненных.

Пример

Предположим, что наш руководитель горнорудного предприятия уже совершил первые продажи на внутреннем рынке и перед ним стоит новая задача: организовать постоянный поток платежей от продаж на внутреннем рынке. ВНС.

Предположим, что ему на жизнь нужно 20 тыс. р., а на оборудование 200 тыс. р. Уже обеспечен поток платежей 25 тыс. р. Задача производства – организовать работу.

Новая задача – выйти на уровень продаж 200 тыс. р. Чтобы за полгода ее решить, нужно каждый месяц дополнительно продавать на 65 тыс. р. в месяц. Это новая ВНС задача. Разбиваем ее на последовательность дел, которые можно поручить подчиненным:

- ◆ *создать список потенциальных покупателей в регионе (первые продажи уже сделаны, поэтому понятно, кого нужно искать) – можно поручить помощнику или продавцу;*
- ◆ *подготовить списки оборудования, которое нам потребуется – можно поручить начальнику производства;*
- ◆ *провести переговоры с поставщиками оборудования – можно начинать уже сейчас, очень неторопливо, ведь это дело ВНС.*

Каждое из перечисленных дел для подчиненных является неважным, но срочным делом. Однако вся цепочка в целом – организация потока продаж – является важной и несрочной. Поэтому срыв или невыполнение одного из порученных подчиненным дел не приводит к срыву задачи подразделения в целом.

Общая нацеленность руководителя должна быть такой, чтобы подразделение в целом и он лично занимались только важными и несрочными делами, в то время как категории дел, выполняемых подчиненными, могут быть любыми. В идеале можно стремиться к тому, чтобы и ваши подчиненные тоже занимались только важными делами. Но идеал на то и идеал, что редко бывает достижим.

4.7. Ловушка планирования

Среднестатистический руководитель не любит планировать. Это кажется странным, ведь главная задача руководителя – организовать работу других людей, а план – главный инструмент координации действий, он определяет, что должно быть сделано, кем, когда и в какой последовательности (табл. 4.6).

Таблица 4.6. Простейшая форма плана

Содержание мероприятия	Исполнитель	Срок исполнения

На самом деле для этой нелюбви к планированию есть причина. Давайте проясним ее и найдем способ ее устранения.

Начинающему руководителю (или даже опытному, но на новой должности) бывает сложно составлять планы и работать с ними, потому что процесс планирования на самом деле составной и включает следующие элементы:

- ◆ разбивку пути к цели на отдельные задачи;
- ◆ определение приоритетности и последовательности выполнения задач;
- ◆ определение необходимой длительности выполнения задач;
- ◆ согласование событий и задач во времени.

В условиях неопределенности руководитель испытывает трудности с каждой из этих составляющих: сложно разбить процесс на отдельные задачи, возникает путаница в определении приоритетов и последовательности выполнения задач, легко ошибиться с определением длительности выполнения задач и т. п.

Как это происходит на практике? Руководитель составляет план, подбирает исполнителей, определяет необходимые сроки, после чего приступает к исполнению. Но нюансы работы изначально непонятны, поэтому стоит ошибиться в чем-то одном – и уже на следующий день все сроки по другим задачам тоже будут сорваны и план перестанет быть актуальным.

Что должен сделать руководитель, чтобы его план был актуальным? Исправить в нем сроки, по сути – переделать план. Но на это нужны время и силы.

Один раз сроки «уплыли». План исправили, сроки уточнили (и время на это потратили). Второй раз сроки сорвали. Снова план исправили (и снова время на это потратили). Третий, четвертый... В результате конечные сроки выполнения задач все время переносятся.

И руководитель вынужден тратить много времени и сил на постоянные исправления плана и поддержание его актуальности. Я уже не говорю о том, что данная процедура сильно действует ему на нервы.

Это рано или поздно вызывает у руководителя сомнения в целесообразности планирования вообще¹⁹. Наступает момент, когда руководитель говорит себе: «Нет никакого толка от этого планирования! Я только зря трачу на него время». И перестает использовать планы. Что сразу же резко снижает эффективность его работы, но он на это уже не обращает внимания.

В чем причина такого поведения? В том, что у руководителя слишком много переменных: содержание и очередность работ, исполнители, сроки. Получается, что точное соблюдение плана возможно только при точном определении всех этих переменных, а это слишком сложная и трудоемкая задача на начальном этапе.

Решение – нужно сокращать количество переменных, тогда трудоемкость планирования резко сократится. Прежде всего нужно вообще убрать из плана сроки. Раз сроков нет, то не нужно их все время пересчитывать.

На первый взгляд – страшно. Но если присмотреться, то совсем нет. Мы ведь какими делами стараемся заниматься? Важными, но несрочными. Для таких дел точное соблюдение сроков не очень важно, главное, чтобы их вообще делали.

Для планирования в подобных условиях руководителю необходимо отбросить временной фактор и сосредоточить все свое внимание на последовательности выполнения задач и выборе приоритетов. Это резко снизит затраты его усилий на корректировку плана, поскольку изменения в приоритетности и последовательности происходят намного реже, чем изменения сроков.

Простейшая форма плана по последовательности действий представляет собой сетевой график в виде дерева с ветвями (рис. 7).

Строить его нужно справа налево. Сначала мы определяем конечный результат таким, каким мы хотим его видеть. Потом намечаем ближайшие мероприятия, которые должны быть завершены, чтобы его получить. Затем для каждого из этих мероприятий определяем, что нужно для их выполнения, и т. п.

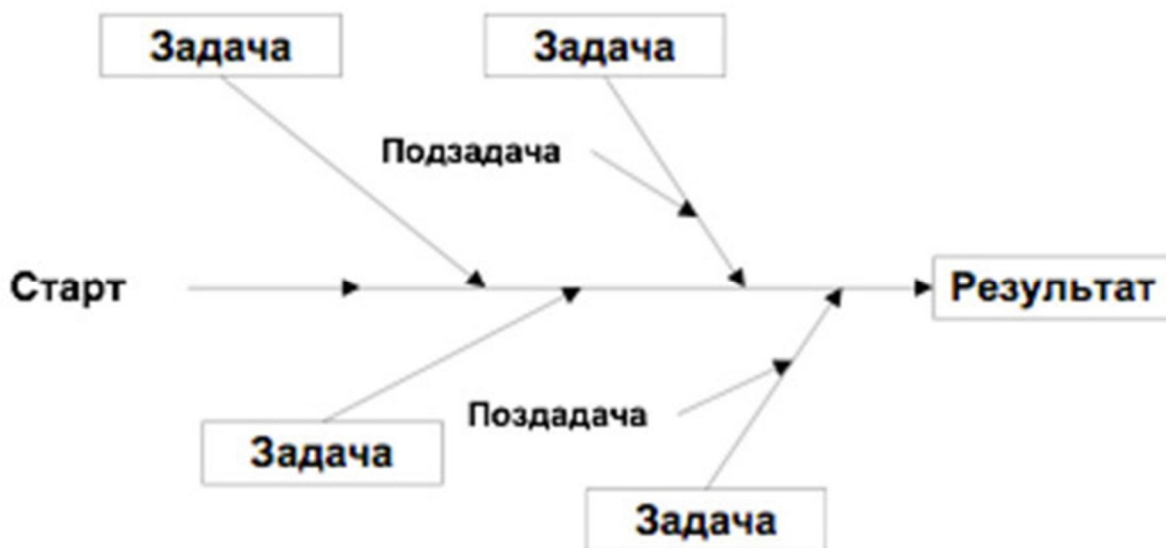


Рис. 7. Простейшая форма плана

Пример

Желаемый конечный результат – это картина, висящая на стене. Тогда ближайшее мероприятие перед ним – повесить картину на крючок в стене. Перед этим нужно иметь картину и забитый в стену крючок и т. д. Получается что-то вроде схемы, изображенной на рис. 8.



Рис. 8. Пример сетевого графика

Если это нужно делать быстро и с помощью подручных средств, то еще проще рисовать карандашом вот такие конструкции (рис. 9).

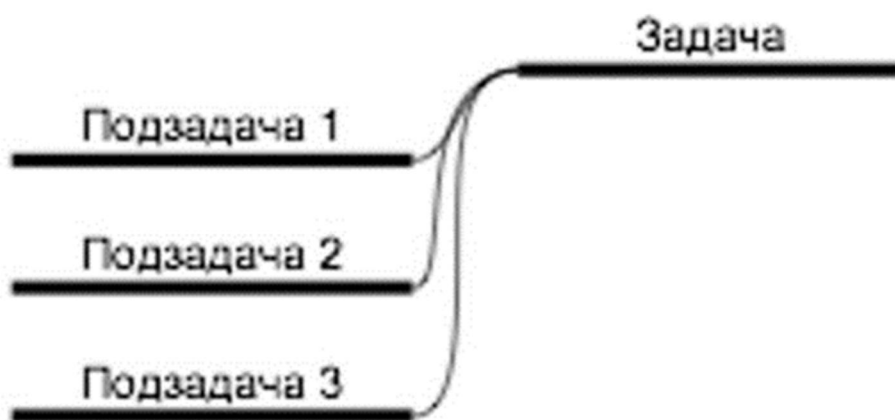


Рис. 9. Еще одна форма сетевого графика

Очень просто, легко корректируется, очень наглядно. В советское время, когда персональных компьютеров еще не было, с помощью такого простого приема реализовывались очень масштабные проекты. По горизонтали приблизительно отмеряли сроки, а параллельно выполняемые задачи рисовали в высоту одну над другой. Масштабы планов измеряли метрами²⁰ сетевых графиков.

Исполнители тоже меняются не так часто. Хотя бы потому, что обычно у руководителя выбор исполнителей не очень большой. Но если уж так получилось, что в процессе работы возникла большая текучка исполнителей, то их можно убрать из плана и сосредоточиться только на последовательности действий.

По мере прояснения переменных их уже можно постепенно вводить в состав плана.

Например, после того как последовательность действий определилась совершенно четко, можно заняться исполнителями. Для каждого из них постепенно будут проясняться их исполнительские качества: способности, характер, обязательность, продуктивность и т. п. От некоторых придется отказаться, поведение других станет более прогнозируемым... Теперь уже можно четко вписывать в план исполнителей.

После того как длительность работ станет очевидной, сроки останутся последней переменной величиной – вот тогда и можно будет вводить их в план и как-то отслеживать.

Используя эту технологию, вы сможете начать планировать без существенных затрат времени и сил.

4.8. Армия должна быть все время занята делом

Все в мире относительно. Добро и зло, норма и отклонения от нее определяются только по отношению к какому-то эталонному значению. Факт в том, что у человека нет внутренней абсолютной точки отсчета, по отношению к которой он определяет свою жизнь, поэтому он вынужден свое состояние оценивать по отношению либо к поведению окружающих его людей, либо к своему собственному прошлому поведению.

К своему текущему состоянию человек быстро привыкает и через какое-то время считает его обычным. Если ваши подчиненные постоянно загружены работой, то они считают обычным делом активную работу в состоянии постоянной нагрузки.

Беда в том, что у большинства организаций нет постоянной загрузки, она всегда неравномерная: работы все время то мало, то много. В зависимости от типа бизнеса эта неравномерность может проявляться в течение дня, недели, месяца, года или даже нескольких лет. Если у сотрудников периоды авралов сочетаются с периодами спадов²¹, то

они могут вообразить, что их нормальное состояние – это работа во время спада, а аврал – это работа в режиме перегрузки.

У такого вывода есть множество негативных последствий. Прежде всего, упадет производительность труда – сотрудники будут работать медленнее. А в периоды авралов – просить дополнительных привилегий за ту же работу. В конечном счете затраты компании на заработную плату возрастут.

Еще хуже, если у сотрудников появится много свободного времени, в течение которого они будут предоставлены сами себе. Им станет скучно, и они начнут искать способы себя развлечь. Самым безобидным развлечением обычно бывает пустое времяпровождение в Интернете. Хуже, когда сотрудникам от скуки начинают лезть в голову дурные мысли и они начинают заниматься интригами. Еще хуже, когда от скуки сотрудники начинают делать что-то нестандартное. Так, большинство аварий и несчастных случаев возникают потому, что кому-то показалось интересным попробовать «нажать на эту кнопку». Например, можно стереть базу клиентов из-за искреннего желания разобраться в том, как она устроена. Чтобы этого не произошло, ваши сотрудники должны быть постоянно заняты каким-то полезным делом. Тогда состояние загрузки они будут считать нормальным.

Первыми с этой проблемой столкнулись военные. Ведь армия – это организация с ярко выраженной сезонностью, в которой есть большое количество вооруженных людей. Во время боевых действий нагрузка может быть запредельной, а в промежутке между ними (не говоря уже про мирное время) активность резко падает. Поэтому главный применяемый военными принцип – армия должна быть постоянно занята делом. Тогда солдаты привыкают к высокой нагрузке и им некогда заниматься глупостями.

Чтобы использовать этот принцип на практике, вам нужно научиться загружать своих подчиненных во время спада деловой активности. Сделать это не так просто. Ничто так не раздражает подчиненных, как бестолковые задачи, ненужность которых очевидна. Поэтому задача должна быть явно полезной. Причем потребность в ней очень часто возникает мгновенно: вы идете по коридору и видите, что кто-то сидит без дела, и вам нужно срочно чем-то его занять, а мгновенно придумать полезную задачу очень сложно.

Единственный выход – задачи на период спада нужно придумывать заранее

Проще всего заранее составлять длинный список возможных задач и иметь его наготове. **Но никому не показывать!** Как только подчиненный временно освободился, нужно доставать из списка очередную задачу и давать ему. При этом у сотрудника будет полная иллюзия, что эту задачу вы придумали здесь и сейчас.

Какие задачи лучше всего для этого подходят? Важные и несрочные:

- ◆ во-первых, их необходимость очевидна для всех, включая подчиненных. А выполнение таких задач будет каждый раз значительно продвигать вашу организацию вперед;
- ◆ во-вторых, они несрочные. ВнС задачи могут без потерь подождать в вашем списке, пока до них дойдет очередь, в то время как большинство текущих задач являются срочными и не смогут долго находиться в вашем списке (а слишком часто его обновлять – хлопотно для вас);
- ◆ в-третьих, ВнС задачи очень удобны для подчиненных тем, что раз они не срочные, то и выполнять их можно без явного напряжения. Это позволяет работать в комфортном и удобном для подчиненных режиме. А общее впечатление складывается такое, что без явных авралов дела сильно продвигаются вперед и все всё успевают. Это очень поднимает корпоративный дух подразделения.

Используя этот принцип, вы достигаете сразу трех целей:

- ◆ поддерживаете производительность труда подразделения на высоком уровне;
- ◆ загружаете подчиненных во время спада активности;
- ◆ сосредотачиваете все ресурсы на решении самых важных задач.

Задание 7. Армия должна быть занята делом

1. Определить периоды колебания загрузки сотрудников.
2. Выделить периоды спадов и авралов, причины их возникновения, длительность по времени.
3. Составить для своих подчиненных список важных и несрочных задач для их загрузки во время простоев.
4. Если длительность спадов явно не соответствует ориентировочным затратам времени на решение задач, разбить крупные задачи на более мелкие подзадачи.

4.9. Как справляться с множеством дел

Самое сложное – это понять, что никто не может сделать все свои дела и разрешить себе делать только самые важные, не обращая никакого внимания на другие.

Федор Нестеров

Руководители всегда завалены делами. Поэтому наиболее частый их вопрос – как справляться с множеством дел?

На эту тему есть одна старая история, уже давно превратившаяся в легенду²². И немудрено, ведь описанные в ней события произошли почти сто лет тому назад – в начале XX в.

Один из ее участников, Чарльз Майкл Шваб²³ (1862—1939), – легендарный руководитель, начинавший свою карьеру вместе с богатейшим человеком начала прошлого столетия – сталелитейным магнатом Эндрю Карнеги.

История о том, как Шваб объединил множество разнородных компаний в единую компанию *US Steel* фактически создал массовый рынок производства стали, упоминается в известной книге Наполеона Хилла «Думай и богатей».

Но сейчас речь пойдет о другом случае.

Пример

Однажды эксперт по эффективности Айви Ли беседовал с Чарльзом Майклом Швабом, в то время – президентом сталелитейной компании Bethlehem Steel. Ли обрисовал Швабу услуги своей организации и закончил словами:

– Наша служба поможет вам лучше управлять.

– Черт, – сказал Шваб, – я и теперь управляю не хуже, чем хотелось бы. Нам нужно не «знать», а «уметь»; не знание, а дело! Если вы заставите нас делать дела так, как мы должны их делать, я с удовольствием выслушаю вас и заплачу вам столько, сколько попросите!

– Отлично! – ответил Ли. – За двадцать минут я могу рассказать вам кое о чем, что повысит эффективность ваших действий по крайней мере на 50%.

– О'кей, – согласился Шваб, – валяйте. У меня как раз столько осталось до отхода поезда.

Ли вручил мистеру Швабу чистый лист из блокнота и сказал:

– Напишите здесь шесть ваших самых важных дел на завтра.

На это ушло около трех минут.

– Теперь, – сказал Ли, – пронумеруйте их по мере их значимости. На это у Шваба ушло пять минут.

– Теперь, – сказал Ли, – положите листок в карман и завтра утром первым делом посмотрите на первый пункт и работайте над ним до тех пор, пока не выполните. Потом точно также займитесь вторым пунктом, потом третьим и т. д. Занимайтесь этим до конца рабочего дня. Не волнуйтесь, если выполните только одно или два задания. Ведь вы будете заниматься самыми важными из них. Остальные могут подождать. Если вы не сможете расправиться со всеми делами по этой методике, то не сможете и ни по какой

другой, а без системы вы бы и не определили, какое из них – самое важное дело. Делайте так каждый день. После того как убедитесь в правильности этой системы, заставьте подчиненных попробовать ее. Пробуйте, пока не надоест, а потом пришлите мне чек на сумму, которую считаете нужной.

Вся беседа длилась около тридцати минут.

Через несколько недель Шваб послал Ли чек на \$25 тыс.²⁴ с письмом, в котором сообщал, что это был самый прибыльный урок в денежном отношении за всю его жизнь!

*Этому совету уже почти сто лет, но с годами его ценность только увеличивается: **взять самое важное дело и делать его, пока не сделаешь. Потом выбрать следующее самое важное дело и делать его до завершения и т. д.***

Как сортировать дела по важности, мы уже рассматривали в предыдущих разделах.

Скептики могут утверждать, что этот принцип в современном мире неприменим, поскольку у современного руководителя слишком много дел и у него просто нет возможности все время заниматься одним из них. Если вы так думаете, то вам нужно снова перечитать предыдущие разделы и еще раз выполнить все относящиеся к ним задания. Там мы говорили о том, как с помощью планирования работы подчиненных руководитель может получить в свое распоряжение некоторое количество свободного времени, в течение которого он может заниматься делами по своему усмотрению. Вот это отвоеванное свободное время вы и можете использовать для того, чтобы сконцентрироваться на выполнении самых важных дел.

Обратите внимание: очень часто для того, чтобы найти решение, нужно изменить формулировку задачи.

Изначальная формулировка была «как справиться с множеством дел», что подразумевает «как в условиях ограниченных ресурсов справиться с множеством дел». Поэтому мы подсознательно искали решение, которое позволит нам растянуть наши ограниченные ресурсы на множество дел.

А правильное решение – без потери эффективности сократить список дел в соответствии с имеющимися ресурсами. И оно очевидно – нужно заниматься только важнейшими делами, на которые хватит ваших ресурсов и которые позволят достичь максимальной эффективности.

Задание 8. Только важные дела

1. Среди своих дел на неделю выберите самое важное и сосредоточьтесь на его выполнении в то свободное время, которое вы уже отвоевали себе как руководитель. Не отвлекайтесь на выполнение

других дел, пока не выполните это. После того как выполните его, определите следующее важное дело и занимайтесь им.

2. Ведите учет своих выполненных важных дел за каждую неделю: записывайте их в конце каждой недели.

3. Старайтесь увеличивать их еженедельное количество.

4. По итогам месяца составьте график количества выполненных важных дел по неделям. Проанализируйте, насколько ускорилось после этого достижение вами целей.

4.10. Как проводить совещания

Среди различных видов деятельности руководителя наибольшее количество времени поглощают совещания. Вряд ли найдется другой такой вид деятельности, при котором бы напрасно расходовалось столько времени сотрудников, как при проведении совещаний! Ведь чем больше участников, тем дольше это мероприятие. В некоторых компаниях менеджеры до 80% своего времени проводят на конференциях и совещаниях.

Пример

Однажды, когда я был молодым инженером научно-исследовательской лаборатории, в которой работало менее 50 человек, я как-то подсчитал количество времени, проводимого на плановых совещаниях. Получилось, что на работу у меня оставалось всего около 4 часов в неделю, все остальное время я сидел на совещаниях. Пытаясь как-то исправить ситуацию, я распечатал свое недельное расписание, черным закрасил на нем время совещаний и повесил эту мрачную картину над своим рабочим местом.

Начальник увидел этот документ в мое отсутствие. Говорят, содрал его со стены, черкал, кричал, что это неправда... Но через пару недель после этого количество и продолжительность совещаний он сократил почти в два раза. Только за счет этого мое свободное время руководителя увеличилось почти в пять раз!

Как вы думаете, это произошло случайно?

Можно ли вообще обойтись без совещаний? Наверное, нет: главная задача руководителя – организовывать работу других людей. Для этого нужно обмениваться информацией друг с другом. Совещание – один из удобных способов такого обмена информацией. Поэтому, чтобы

сократить расходы времени сотрудников до приемлемого уровня, руководителю нужно:

- ◆ убедиться, что в данном случае без совещания обойтись совершенно невозможно;
- ◆ организовать правильную подготовку и проведение совещания.

Существуют целые книги, специально посвященные тому, как правильно готовить и проводить совещание. Мы же выделим только наиболее важные правила, позволяющие сохранить пользу совещаний и при этом сократить расходы времени в разумных пределах.

Рекомендуется созывать совещание, если:

- ◆ вы нуждаетесь в информации или совете, которые вам может предоставить только групповое обсуждение;
- ◆ вы хотите, чтобы команда приняла участие в принятии решения или обсуждении проблемы;
- ◆ вы хотите поделиться информацией или поставить всех в известность о конкретной ситуации;
- ◆ вы имеете дело с проблемой, которая требует рассмотрения с разных точек зрения;
- ◆ вы считаете, что группа испытывает необходимость в таком совещании.

Лучше не созывать совещание, если:

- ◆ предмет обсуждения – это личный вопрос, который должен быть улажен один на один;
- ◆ у вас нет времени на его подготовку;
- ◆ проще и эффективнее решить задачу другим способом: записка, электронная почта, телефонный звонок, коллективное обсуждение в сети;
- ◆ задача не настолько важна, чтобы тратить на нее столько времени;
- ◆ участники совещания не имеют возможности к нему подготовиться. Подготовка к совещанию обычно включает в себя следующее:
 - ◆ определение цели и ожидаемых результатов совещания;
 - ◆ составление списка участников;
 - ◆ распределение ролей во время совещания;
 - ◆ определение даты, времени, места проведения и продолжительности совещания;
- ◆ выяснение следующих вопросов:
 - какую информацию нужно подготовить для участников совещания;
 - какую подготовку должны провести участники совещания до его начала;

- что должно быть сделано для организации проведения совещания.

Цель совещания

Первое, что нужно уяснить: у каждого совещания должна быть цель и должен быть результат (табл. 4.7).

Если невозможно сформулировать цель или результат, то совещание собирать нельзя.

Таблица 4.7. Примеры возможных целей и результатов совещания

Совещание	Цель	Результат
Оперативка в начале дня	Текущее планирование и корректировка планов Информирование сотрудников Сбор обратной связи	Актуальные планы Готовые к работе сотрудники Полученная обратная связь
Поиск решения проблемы	Выявить проблему Разработать варианты решения проблемы	Выявленная и проанализированная проблема Варианты решения проблемы
Отчетное собрание	Заслушать отчеты о состоянии дел	Актуальная картина состояния дел Оценка работы сотрудников
Принятие решения	Из имеющихся вариантов решения проблемы выбрать подходящий	Выбранный вариант решения
...		

Составление списка участников

Цель совещания определяет состав участников. Пригласите на совещание людей, которые:

- ◆ принимают решения по вопросам, связанным с достижением цели совещания;
- ◆ обладают знаниями, необходимыми для достижения цели совещания;
- ◆ будут исполнять принятые решения;
- ◆ по роду своей деятельности должны ознакомиться с информацией, которую вы предоставите во время совещания.

Приглашайте на совещание только тех людей, которые помогут вам достичь поставленных целей, при этом убедитесь, что вы обеспечили разные точки зрения. Вы можете повысить свои шансы на успех, пригласив ключевых игроков.

Особенно будьте осторожны с такими вещами, как статус совещания и предоставление информации участникам. Очень многие зря теряют время, принимая участие в совещаниях только потому, что должны поддерживать свой статус или должны быть в курсе происходящего. Вы можете резко сократить количество участников (и их расходы времени), если договоритесь заранее с теми, кто заинтересован только в информации и в поддержании статуса, о рассылке им протоколов совещания с возможностью для них дать потом свои комментарии.

Распределение ролей во время совещания

При подготовке к совещанию убедитесь, что вы распределили роли и обязанности. Один человек в процессе совещания может играть несколько ролей. Рассмотрим основные.

Лидер – тот, кто принимает решение о проведении совещания (или от чьего имени оно организовывается), определяет его цель, утверждает состав участников, принимает окончательное решение и подводит итоги.

Ведущий – тот, кто непосредственно проводит совещание, организовывает обсуждение, предоставляет слово участникам, следит за объективностью рассмотрения различных точек зрения, гасит возможные конфликты. В общем, именно он проводит совещание через все стадии вплоть до принятия окончательного решения и подведения итогов.

Эксперт – лидер мнения или главный специалист по теме обсуждения. Его задача – с высоты своих знаний предлагать идеи, разрабатывать или оценивать решения.

Секретарь – формулирует ключевые моменты, идеи и решения, которые являются результатом совещания. Он же ведет протокол совещания, предоставляет его на подпись лидеру и организовывает рассылку всем участникам, исполнителям и тем, кто должен быть проинформирован.

Организатор – организовывает и выполняет все мероприятия, необходимые для подготовки и обеспечения совещания.

Очень может быть, что для небольших групп вы сами будете исполнять все роли. В этом нет больших проблем при условии, что вы в каждый момент времени будете играть только одну роль и не будете их смешивать. Потому что если смешать, например, роль эксперта и роль ведущего, то у вас может появиться подсознательный соблазн выделить свое мнение как эксперта и ограничить возможность высказываться для других экспертов.

Определение даты, времени, места проведения и продолжительности совещания

Дату, время и место нужно выбирать так, чтобы обеспечить удобство проведения совещания и дополнительно сократить расходы времени на его проведение.

Начнем с места. Идеально – комната для переговоров. Если у вас ее нет – кабинет лидера совещания. Если и этого нет – любое помещение, в котором могут разместиться все участники, включая коридоры и другие явно не приспособленные для этого места.

Дату и время лучше выбирать так, чтобы не разрывать день на части: сразу с утра, перед обедом, сразу после обеда, в конце дня. Во всех этих случаях экономится время сотрудника на переход к месту совещания: он либо сразу приходит на него из дома или с обеденного перерыва, либо сразу с него идет на обед или домой. Казалось бы, мелочь, но мы экономим при этом как минимум 5—10 минут x количество участников.

Из практики и научных исследований известно, что если человека отвлечь, на то, чтобы снова вернуться в рабочий режим, он тратит дополнительное время. Поэтому производительность работы сотрудников за один продолжительный отрезок времени будет выше, чем если разбить его на два отрезка времени.

Продолжительность совещания в любом случае не должна превышать 1 час. После этого времени сосредоточенность участников на предмете совещания существенно снижается²⁵, а расходы времени катастрофически растут.

Поэтому чем короче совещание, тем лучше. И в этом вам помогут:

- ◆ тщательная подготовка (об этом мы поговорим отдельно);
- ◆ хорошая работа ведущего – он должен вести совещание в темпе и не позволять участникам отвлекаться на обсуждение других тем. Если в процессе проведения совещания всплывут другие важные вопросы, то для их обсуждения лучше назначить отдельные совещания, а ход проведения этого лучше не ломать;
- ◆ специальные мероприятия – нельзя позволять участникам расслабляться и снижать внимательность. Для этого существует много методов, включая такие экзотические, как замена удобных кресел на жесткие стулья. Короткие совещания вообще рекомендуется проводить стоя.

Какую информацию нужно подготовить для участников совещания

Участникам любого совещания желательно предоставить возможность предварительно ознакомиться с информацией по обсуждаемым вопросам. Это правило обязательно в случае обсуждения вопросов с длинной историей, множеством уже совершенных действий и т. д.

Каждый человек по-разному обрабатывает информацию: одному достаточно просто взглянуть, а другому нужно все прочитать и взять сутки на обдумывание. Поэтому идеальный вариант – когда информация перед совещанием рассылается за день или несколько дней. Тогда участники придут на совещание не просто подготовленными, а с уже заранее сформированными мнениями, которые останутся только обсудить.

Какую подготовку должны провести участники совещания до его начала

Во многих случаях нужно требовать от участников, чтобы они тоже провели подготовку к совещанию: собрали информацию, написали отчет о своей работе к отчетному собранию, нашли мнение эксперта к собранию по выработке решения. В таких случаях требования к участникам о том, какую подготовку они должны провести, нужно передать им вместе с другими материалами о совещании (датой, временем, повесткой дня, информацией для участников и т. п.).

Ответственность за сбор материалов от участников до начала совещания возлагается на организатора.

Что должно быть сделано в рамках организации совещания

Чем тщательнее проведена подготовка, тем выше будет результативность совещания и тем меньше затраты времени на его проведение. Поэтому лучше всего составить план подготовки совещания. Для этого можно использовать следующий список вопросов:

- ◆ конечная цель совещания;
- ◆ ожидаемый результат;
- ◆ прогноз продолжительности совещания и как ее можно сократить;
- ◆ дата, время и место совещания;
- ◆ кто созывает совещание;
- ◆ список участников;
- ◆ распределение ролей среди участников;

- ◆ какую информацию нужно подготовить и разослать участникам, в том числе описание цели совещания и его повестка;
- ◆ какую подготовку должны провести сами участники;
- ◆ какое оборудование и/или материалы нужны для проведения (бумага, ручки, доска или флипчарт с фломастерами, проектор для презентаций, вода для участников и т. п.).

Кроме того, необходимо, чтобы до проведения совещания лидер собрал команду подготовки совещания (ведущего, организатора и секретаря) и четко поставил им задачу на проведение совещания.

Пожалуйста, без фанатизма

В предыдущих разделах был описан полный комплекс задач по подготовке совещания по серьезному вопросу, такому как подведение итогов работы за период (с поощрениями, наказаниями и кадровыми выводами), обсуждение стратегии компании и т. п.

Большинство рабочих вопросов не являются такими масштабными, поэтому не нужно каждый раз фанатично исполнять все описанные процедуры. Единственным обязательным элементом будет выполнение функций лидера, который должен хорошо продумать, зачем он собирает совещание и что будет его конечным результатом. А уже из этого будут вытекать необходимый масштаб подготовки и формат проведения.

Признаки хорошо организованного совещания

Если все было хорошо организовано, то у участников мероприятия создается ощущение, что все происходило само собой, легко и непринужденно, а необходимое решение было очевидным и появилось быстро.

Иногда даже возникает легкий налет скуки и обыденности – ни тебе аврала, ни скандала. И только организаторы знают, скольких хлопот им это стоило.

Если у вас все получилось так – вы провели блестящую подготовку. Похвалите себя и сделайте что-то, чтобы донести это понимание до участников совещания. Иначе такую хорошую работу никто не будет ценить. Например, можно сделать хорошей традицией в конце каждого совещания при подведении итогов хвалить организаторов за хорошую организацию и показывать, за что именно.

4.11. Как определить уровень квалификации руководителя по его внешнему виду

Народная мудрость гласит, что для того, чтобы узнать человека, нужно съесть с ним пуд соли. Если пересчитать это количество (16 килограммов) на обычные нормы употребления соли в пищу, то получается, что для того, чтобы узнать человека, нужно провести с ним вместе не меньше 5 лет.

У современного руководителя обычно нет таких запасов времени. Он каждый день общается с множеством других руководителей, и для практической работы ему нужны быстрые и простые способы определения чужой квалификации.

Пример

К руководителю подразделения заглянул его друг, осмотрелся и заявил:

– Плохой из тебя руководитель!

Руководитель обиделся:

– Ты ведь ничего не знаешь обо мне и о моем подразделении. Как ты можешь судить об этом?

– А что тут знать? Посмотри на свое лицо и на лица своих подчиненных. У них лица веселые и отдохнувшие, а у тебя лицо загнанной лошади. А должно быть наоборот!

Этот краткий тест очень информативен.

Почему у тестируемого руководителя усталое лицо, а у подчиненных нет?

Потому что тестируемый руководитель не умеет организовать работу своих подчиненных, поэтому они недогружены, а сам он работает за все свое подразделение.

Можно ли считать рекомендацию друга правильной?

Нет! Потому что у хорошего руководителя подчиненные не могут выглядеть, как загнанные лошади. Загнанные лошади никого и никуда не повезут. На самом деле друг руководителя смог определить, что такое «плохо», но еще не знает, как выглядит «хорошо».

Эта история в изложенном виде является отбраковочным тестом. По ней и по реакции на нее можно понять, кто плохой руководитель.

Чтобы понять, кто хороший руководитель, нужно определить, какой должна быть внешняя картинка в его подразделении. Как должно выглядеть его лицо, уже понятно – оно не должно быть усталым. Идеальный вариант – отдохнувшее, воодушевленное, лучится энтузиазмом.

А как должны выглядеть подчиненные? У них должны быть хорошее настроение, рабочий настрой, они должны быть все время заняты полезным делом. Они любят свою работу, любят или уважают своего руководителя, лояльны к своей компании. Если вы видите такую картину, значит, перед вами руководитель первого уровня квалификации – он может организовать работу своих подчиненных.

Первый уровень руководителя – умение организовать работу своих подчиненных. У хорошего руководителя подчиненные всегда чем-то заняты, работают в хорошем темпе и довольны жизнью.

Вы уже знаете, что для того, чтобы добиться такого состояния, руководителю нужно научиться:

- ◆ планировать;
- ◆ выделять главные задачи;
- ◆ распределять задачи между подчиненными;
- ◆ делать так, чтобы подчиненные были постоянно заняты делом,
- ◆ и многое другое.

В результате этого он может добиваться цели, оптимальным образом используя ресурсы своего подразделения.

Второй уровень руководителя – умение управлять своим временем. Это более высокий уровень квалификации. Умеющий управлять своим временем делит свой рабочий день на несколько частей так, что внутри каждой части может концентрироваться на определенных делах. Например, он может разделить время для работы с подчиненными и для встреч с клиентами.

Это очень просто заметить со стороны. Достаточно прийти к нему на встречу и посмотреть, будут ли вас прерывать во время встречи.

Если руководитель плохой – встреча будет постоянно прерываться какими-то внешними факторами: кто-то будет звонить, входить, что-то приносить и т. п. В общем, любым способом отвлекать руководителя от вашей встречи. Если руководитель хороший, то все время вашей встречи он будет работать с вами без всяких прерываний.

Почему этот уровень требует более высокого мастерства от руководителя? Потому что для того, чтобы высвободить свое время, руководителю нужно организовать работу не только своих подчиненных, но и других составляющих своего окружения, многие из которых ему не подчинены.

Как сделать так, чтобы вас не беспокоили члены вашего окружения? Нужно заранее дать им то, что им нужно, в удобной для них форме, чтобы у них не было повода к вам внезапно обращаться.

Пример

Предположим, вы финансовый директор и тратите много времени на звонки и встречи с учредителем. Причем происходит это в неудобные для вас моменты. Как можно сократить эти срочные вызовы?

Для этого нужно понять, что ему от вас нужно. Обычно ему от вас нужны информация или советы. Самый простой способ предоставить и то и другое – встретиться с учредителем и узнать, какая информация ему нужна и с какой частотой, а потом организовать предоставление этой информации. Для получения обратной связи – договориться с ним о регулярных встречах.

Если это сделать, у него просто не будет необходимости часто вас тревожить.

Есть еще один способ, который сложнее воплотить, но тем не менее реально. Воспринимайте его как некую игру, как борьбу за свое право распоряжаться своим временем.

Выполняйте следующие пункты по очереди, так же как вы раньше разгребали завалы несделанных дел.

1. Выбираете составляющую своего окружения, которая является главным «поглотителем вашего времени».
2. Выясняете, что ей от вас обычно нужно, и договариваетесь, как вы сможете это предоставлять в плановом порядке (используя ресурсы своего подразделения).
3. Организовываете процесс предоставления этого (возможно, придется придумать и реализовать целый комплекс мероприятий), постоянно отслеживая конечный результат – уменьшение потерь вашего времени на непредвиденные запросы из этого источника.
4. Делаете это до тех пор, пока ваши затраты времени на общение с данным источником не упадут до приемлемого уровня, снижать который уже нецелесообразно.
5. Снова анализируете свое окружение, выбираете следующий главный «поглотитель времени» и начинаете работать с ним.

Не увлекайтесь: борьба за свободное время не должна поглощать все ваше свободное время. Время не нужно вам само по себе, оно вам нужно для того, чтобы сделать что-то полезное.

Это скорее должно быть похоже на инвестиционный процесс: вы боретесь за то, чтобы у вас появилось свободное время, пока оно у вас не появится.

И вот вы счастливый обладатель некоторого количества свободного времени. Теперь его нужно инвестировать в полезное дело. Желательно в такое, чтобы побочным результатом от него было появление у вас

дополнительного количества свободного времени (например, в планирование работы подчиненных).

Если вы инвестировали свое время правильно, то вы продвинулись по направлению к своей цели и у вас должно появиться еще больше свободного времени. Пора снова его инвестировать.

Так шаг за шагом ваше положение становится все лучше и лучше.

Тайное оружие

Как только вы научитесь определять квалификацию руководителя по внешнему виду, вам сразу же захочется похвастаться этим умением перед другими. Постарайтесь преодолеть это желание или же продемонстрировать свое умение только очень близким людям.

Умение определять квалификацию руководителя по внешнему виду – это мощное и очень действенное *тайное* оружие. Как его можно применять?

Оценка конкурентов.

Взгляните на руководителей своего главного конкурента. Если они все ниже первого уровня, как вы думаете, они действительно представляют для вас угрозу? Если кто-то из них второго уровня, вам стоит следить за его действиями.

Выбор поставщиков.

Вы выбираете себе поставщика, от пунктуальности и надежности которого будет зависеть успех вашей компании. Какой минимальный уровень должен быть у руководителя компании-поставщика?

Существует огромное множество других ситуаций, в которых вам может пригодиться это новое *тайное* умение.

Оценка руководителей и кадрового резерва вашей компании

Какова квалификация других руководителей вашей компании? Кто из них может быть интересен вам как лидер, с которым стоит иметь дело? Кто входит в кадровый резерв вашей компании? Какова квалификация руководителя у других кандидатов? Кто из них может составить вам конкуренцию?

Умение оценивать уровень руководителя может пригодиться вам в бесчисленном множестве случаев, и чем успешнее будет ваша карьера, тем более значимым может быть это умение.

Оценка собственной квалификации

Оценивать себя сложнее всего. Как отслеживать свой прогресс в умении руководить?

Оценка по уровням управления дает вам возможность посмотреть на себя со стороны: на каком уровне вы сейчас сами работаете? Для этого можно придумать десятки способов:

- ◆ регулярно всем подразделением делать групповую фотографию, а потом сравнивать, кто и как на ней выглядит;
- ◆ регулярно делать анализ рабочего дня: смотреть, сколько времени и на что потратили, наблюдать за своими подчиненными со стороны – лица, загрузка, настроение, лояльность и т. п.;
- ◆ отмечать, как проходят ваши встречи и самостоятельная работа, часто ли вас отвлекают (кто это делает, почему? что нужно сделать, чтобы это устранить?).

Глава 5. Сотрудники. Инструкция по эксплуатации

Руководитель не обязан превращать в звезд тех подчиненных, которые у него есть. Намного проще и эффективнее сначала собрать из множества кандидатов команду тех, кто способен и хочет стать звездой. И тогда доведение их до вершин становится простым и приятным делом.

Федор Нестеров

5.1. Почему сотрудники – это не просто люди и в чем отличие одних от других

«Хороший человек – это не профессия». Мы часто повторяем это утверждение, но не всегда осознаем его глубинный смысл: разделение понятий «человек» и «сотрудник».

Сотрудник – это не просто человек, это человек, выполняющий определенную работу за вознаграждение. При этом вознаграждение можно толковать в самом широком смысле слова: материальное вознаграждение, статус, удовлетворение от работы и многое другое. Поэтому данная формула распространяется на любых сотрудников, в том числе и на сотрудников некоммерческих организаций, которые формально не получают платы за свой труд.

Из этого правила есть несколько очень важных следствий.

Потребность в сотруднике возникает, когда возникает потребность в результатах выполняемой им работы, и пропадает, когда пропадает эта потребность.

Иными словами, *сотрудник нужен компании только до тех пор, пока ей нужна выполняемая им работа.*

Это звучит очень непривычно и даже цинично. Но суть дела от этого не меняется. Существует четкая причинно-следственная связь.

Причина: компания создается для реализации определенной цели.

Следствие 1: для достижения цели компании необходимо, чтобы ее сотрудники выполнили определенную работу.

Следствие 2: для выполнения определенной работы нужны сотрудники с определенными знаниями и навыками.

Все в этой цепочке взаимосвязано: как только изменяется причина, немедленно меняются следствия. Как только ситуация на рынке изменяется, меняются потребности компании в выполнении определенной работы и изменяются ее потребности в сотрудниках. В каких-то сотрудниках возникнет недостаток, какие-то могут стать лишними и бесполезными для компании, как становится лишним и бесполезным устаревшее физическое или моральное оборудование.

Как и в любых товарно-денежных отношениях, кроме понятия «качество» существует и понятие «стоимость». Поэтому даже когда полезность сотрудника для компании не меняется, может измениться относительная стоимость сотрудника для компании. Она может повышаться или понижаться в зависимости от состояния рынка труда и других факторов. Поэтому всегда имеет смысл оценивать полезность сотрудника с точки зрения соотношения цена/качество.

Что из этого следует? Очевидный факт, что организационная структура конкретного подразделения и компании в целом является величиной переменной и должна постоянно изменяться в зависимости от потребностей компании в данный момент времени.

Руководитель каждого подразделения должен регулярно отслеживать, какой вклад в деятельность компании вносит его подразделение, и определять, какой должна быть его организационная структура для того, чтобы быть в состоянии выполнять свою работу. И в зависимости от этих потребностей – добавлять или уменьшать количество сотрудников с требуемыми навыками.

Смещение дружбы и работы часто оказывается невозможным. Дело в том, что понятие «сотрудник» существует на социальном, формально-общественном уровне – в мире организаций, общества, в мире формальных взаимоотношений между людьми. В противовес этому

понятие «дружба» существует на психологическом уровне – на близких психологических дистанциях между людьми.

Именно поэтому при смешении дружбы и бизнеса возникает противоречие: бизнес требует формального общения на длинной психологической дистанции, а дружба – неформального общения на короткой дистанции. Рано или поздно это противоречие себя проявит.

Кроме этого, есть еще одна проблема, которую можно назвать **«несовпадение ожиданий»**. Каждая из сторон ожидает от другой стороны уступок в свою пользу.

Пример

Предположим, что начальник взял к себе на работу друга-подчиненного. Начальник ожидает, что его друг во имя их дружбы поддержит его как начальника тем, что станет самым лучшим подчиненным – примером для остальных: будет лучше работать, приходить на работу вовремя, льгот и надбавок не просить и т. п. Иначе какая радость от друга-подчиненного?

Подчиненный тоже ожидает, что его друг-начальник будет к нему относиться «по-дружески»: давать больше поблажек, льгот, выделять среди других подчиненных, закрывать глаза на недоработки и т. п. В общем, будет меценатом и покровителем. Иначе какая радость иметь друга-начальника?

Так оба ожидают друг от друга совершенно противоположного поведения, что рано или поздно создаст напряженность и приведет к кризису или в работе, или в отношениях.

Существует ли возможность совместить дружбу и работу? Существует, хотя организовать это достаточно хлопотно. Друзья, вынужденные работать вместе, должны разработать для себя несколько разных моделей поведения для рабочих и вне рабочих ситуаций (таких, как «формальная обстановка», «неформальная обстановка», «в присутствии подчиненных», «на приеме у начальства») и четко этих моделей придерживаться, предупреждая друг друга о том, в какой они сейчас находятся.

Пример

Формальная модель поведения: называйте друг друга так, как это принято в данной компании для сотрудников, занимающих соответствующие должности. Например, только на «вы» и по имени-отчеству. Строго придерживайтесь отношений начальник – подчиненный, пока речь идет о делах, и т. п.

Переключение с одной модели на другую должно происходить по заранее согласованным процедурам. Например, начальник, закончив формальное обсуждение делового вопроса, может переходить к модели дружеской беседы, произнося фразу: «А теперь я хочу услышать твое

мнение, как мнение друга». Закончив обсуждение, он может возвращаться к формальной модели фразой: «А теперь возвращаемся к работе».

Если друзья смогут применять разные модели поведения и легко переключаться между ними, то они могут совмещать дружбу и работу. Если нет, то одному из них лучше уйти с работы или прекратить дружеские отношения.

Реализовать множественные модели в реальной жизни довольно сложно, поэтому хорошая совместная работа друзей редко бывает успешной. Намного проще сначала выстроить формальные отношения, а уже после этого в процессе совместной работы люди проникаются доверием друг к другу и начинают сближаться. Поэтому *дружба, построенная на бизнесе, намного крепче и надежнее, чем бизнес, построенный на дружбе.*

5.2. Уникальные или одинаковые?

Есть определенное противоречие в действиях необученного руководителя: ему все люди кажутся совершенно разными. Настолько разными, что он вряд ли сможет разделить своих сотрудников на какие-то характерные группы.

Если же мы посмотрим на его стиль управления: как он отдает приказы, как он слушает, как общается с подчиненными, – то мы увидим, что управлять этими уникальными сотрудниками он пытается, как если бы они все были одинаковыми. И не просто одинаковыми, а в точности похожими на него самого: с таким же характером, уровнем квалификации, с таким же поведением, говорящими на том же языке, все понимающими так же, как и он сам, и т. п.

Истина, как обычно, находится где-то посередине:

◆ сотрудники никогда не бывают точной копией своего руководителя.

Поэтому старое изречение «Обращайся с другими так, как ты бы хотел, чтобы обращались с тобой» – неверно. Любые попытки управлять на его основе заранее обречены на провал;

◆ люди уникальны только до определенной степени.

Поведение подавляющего большинства укладывается в ограниченный набор поведенческих моделей, которые вполне реально изучить и применять на практике;

◆ с представителем определенной поведенческой модели нужно обращаться именно так, как это нужно для данной поведенческой модели, и никак иначе.

Есть один нюанс. Чем шире диапазон применения модели, тем хуже ее точность. Другими словами, упрощенные модели поведения можно эффективно использовать для оценки поведения сотрудников только в конкретных, четко оговоренных ситуациях. Зато таких моделей может быть много и им не обязательно быть сложными.

5.3. Категории сотрудников по результатам их работы. Модель ТУКО

Всех сотрудников по их способностям к выполнению определенных видов работ и достижению соответствующих результатов можно упрощенно разделить на следующие базовые категории (табл. 5.1).

Таблица 5.1. Модель ТУКО – категории сотрудников по результатам их работы

Название	Содержание	Результат
Трудяги	Способны лично выполнять какую-то работу	Личные действия
Умники	Способны разрабатывать новые технологии и методы работы, выполнять задачи, требующие знаний и творческого подхода	Идея
Коммуникаторы	Легко устанавливают контакт с другими людьми. Способны одновременно поддерживать отношения и общаться с множеством контактов.	Коммуникация Корпоративная культура
Организаторы	Способны организовать работу других людей	Коллективные действия

Первые буквы названий образуют название поведенческой модели – ТУКО.

Теперь давайте рассмотрим эти категории более подробно.

Результаты работы

Результат работы Трудяги – его собственные действия и их результаты. Это касается абсолютно всех рабочих специальностей («синие воротнички») и подавляющего большинства функциональных специалистов («белые воротнички»). Результат собственных действий

(изготовленная деталь, обслуженный клиент, сделанный расчет и т. п.) – главный и единственный результат работы Трудяги. Если Трудяга не способен иметь результат, он абсолютно бесполезен для компании и должен быть заменен на того, который дает результаты.

Результат работы Умника – новые идеи (мысли, технологии, разработки – в общем, все новое). Как сформулированные и записанные, так и просто озвученные. Обычно после того, как он сгенерировал идею, Умник подсознательно полагает свою задачу выполненной и больше не считает себя обязанным делать что-нибудь еще²⁶.

Результат работы Коммуникатора – моральный настрой команды и информация. Прежде всего он создает, передает и потребляет информацию. Ему всегда хочется быть в курсе того, что, где и с кем происходит. Для этого он постоянно:

- ◆ создает и поддерживает связи с различными источниками информации, превращая их в информационные каналы для ее приема-передачи;
- ◆ передает по построенным информационным каналам потоки информации от одного источника к другому (непрерывно болтает со всеми подряд как лично, так и используя все подручные средства связи (телефон, социальные сети).

Это основные результаты его работы. Кроме них есть и побочные результаты:

- ◆ личная информированность Коммуникатора обо всей информации, которая прошла по его каналам. Информированность хорошего Коммуникатора воистину безгранична и поражает воображение обычного человека;
- ◆ все общаются с Коммуникатором потому, что он приятен в общении и пользуется всеобщим доверием. Это позволяет ему оказывать влияние на собеседника. Поэтому он может управлять моральным климатом в коллективе: создавать любое заранее заданное настроение у сотрудников, от рабочего до разгульного.

Результат работы Организатора – это коллективные действия и их результаты. Он организывает и координирует работу других людей, которые должны совершить какие-то действия. Примечательно, что с точки зрения достигнутых результатов тот способ, которым конкретный Организатор добивается от людей коллективных действий, совершенно не имеет значения. Одни увлекают сотрудников личным примером, другие уговаривают, третьи запугивают, четвертые убеждают. В общем, способов – бесчисленное множество. Важен только достигнутый результат – коллективные действия.

Сочетание категорий в одном человеке

Все люди являются Трудягами, то есть способны выполнять лично какую-то работу и добиваться какого-то результата. Очевидно, что способности Трудяги важны прежде всего для исполнительских должностей и для тех случаев, когда руководитель должен что-то совершить лично.

Для работы руководителя намного важнее оставшиеся три категории. В идеале каждый руководитель должен иметь способности Умника, Организатора и Коммуникатора.

К сожалению, разные категории требуют от человека проявления противоречивых качеств характера, и поэтому *ни один человек физически не в состоянии выполнять их все на одинаково высоком уровне. Обычно он выполняет что-то одно великолепно, что-то другое хорошо, а что-то третье посредственно*. Например, руководитель может быть одновременно великолепным Умником, хорошим Организатором и посредственным Коммуникатором.

Поэтому нет и не может быть идеального руководителя, который способен все делать сам, любому руководителю нужна команда, которая будет усиливать его сильные качества и прикрывать слабые.

Сочетание категорий в одной малой группе

Два Умника плохо «сочетаются» друг с другом: они воспринимают друг друга как конкурентов и очень ревниво относятся к чужим идеям. В сознании Умника чужая хорошая идея как будто доказывает его собственную умственную несостоятельность. Если их столкнуть друг с другом, они будут бесконечно выдвигать свои идеи и критиковать чужие.

Два Организатора будут бороться за власть, за право распоряжения коллективом и не успокоятся, пока один из них не подчинит себе другого или не избавится от него.

Два Коммуникатора замкнутся друг на друге и будут бесконечно общаться до полного взаимного истощения.

Стабильной малой управленческой группой является группа из Коммуникатора, Умника и Организатора. Они прекрасно ладят между собой и нуждаются друг в друге. Умник подсказывает, куда идти, и придумывает решение возникающих проблем, Организатор принимает решения и организовывает работу, а Коммуникатор формирует моральный настрой, организовывает общение и организовывает обмен информацией внутри группы и с внешним миром.

Нужно специально подчеркнуть, что это – управленческая группа, основным содержанием работы которой является анализ ситуации,

разработка и принятие управленческих решений. Для того чтобы что-то реально делалось, нужны Трудяги – исполнители, которые будут исполнять эти решения.

Распределение внутри рабочего подразделения

В хорошо организованном подразделении должны быть сотрудники всех категорий. Отсутствие сотрудников в любой из них резко снижает эффективность работы подразделения в целом.

Руководитель любого подразделения должен обязательно быть Организатором. Пусть не великолепным, но хотя бы хорошим. Другие Организаторы в коллективе должны быть рангом ниже и являться кандидатами на должности младших руководителей внутри подразделения.

При прочих равных условиях большинство сотрудников любого подразделения должны составлять Трудяги, поскольку именно они выполняют всю работу. Умникам нужно поручать нестандартные задачи и задачи по разработке новых технологий и методов работы. Коммуникаторам необходимо поручать задачи, связанные с получением и распространением информации, а также поддержанием отношений с внешним миром (другими подразделениями, контрагентами за пределами предприятия и т. п.).

Как определить тип конкретных сотрудников

Классификация собственных сотрудников

Проще всего заставить сотрудников проявиться, если поручить им выполнение какой-то работы, требующей именно коллективных усилий. Например, поручаем передвинуть тяжелый шкаф, набитый бумагами, из одного угла комнаты в другой и после этого внимательно смотрим на поведение сотрудников.

Трудяга начнет пытаться передвинуть шкаф самостоятельно. После того как у него ничего не получится (а задание изначально должно быть подобрано так, чтобы у него не получилось сделать его в одиночку), он может попробовать пригласить других ему помочь. Если народ не откликнется на его призыв, Трудяга, скорее всего, махнет рукой и прекратит свои попытки.

Умник займется придумыванием различных вариантов исполнения задачи: как двигать, куда двигать, за что брать, сколько нужно людей, двигать шкаф сразу или сначала его облегчить: вынуть бумаги, снять полки и т. п.

Коммуникатор начнет активно обсуждать задание с другими сотрудниками: почему его дали, с какой целью, какое это имеет

отношение к другим делам в коллективе, кто должен его выполнять и т. п.

Организатор сделает так, что все зашевелятся и шкаф будет передвинут. Каким способом он этого добьется – не имеет значения и зависит только от его личных способностей и предпочтений.

Классификация чужих подчиненных

Классификацию чужих подчиненных лучше делать путем наблюдения. Для этого очень хорошо подходят производственные совещания с большим количеством участников. После небольшой практики можно уверенно классифицировать категорию сотрудника, просто наблюдая за его поведением со стороны.

Роль экспертов в любом совещании почти всегда принадлежит Умникам – они вникают в суть обсуждаемых проектов, задают вопросы, предлагают решения. Они, и только они, знают, о чем идет речь. Если вас интересует понимание сути вопроса – спрашивайте у Умников.

Коммуникаторы на совещаниях предпочитают не высовываться и тихонько обсуждать происходящее между собой. Если же они вынуждены высказаться публично (например, если Коммуникатор – один из тех, кто проводит совещание), то обсуждают не суть дела, а то, кто и как к нему относится. Техническая и организационная суть вопроса их мало интересует или же они не способны в ней разобраться. Зато они отлично разбираются в отношениях: кто поддерживает решение, а кто нет, кто и с кем дружит, кто с кем враждует и т. д.

Трудяги на совещаниях откровенно скучают. Им кажется, что все вокруг заняты ерундой и отвлекают их от важных дел. Время от времени они требуют прекратить болтовню и сказать им, что конкретно нужно сделать, или позволить им уйти и заняться действительно важными делами.

Организаторы занимаются тем, что отслеживают, как в результате обсуждения изменяется перераспределение властных полномочий, особенно между присутствующими. Им часто не очень важен обсуждаемый вопрос, но предельно важно, как принятые решения повлияют на изменение их собственных властных полномочий и на перераспределение власти между другими руководителями.

Как использовать эти знания на практике

Зная разделение сотрудников на категории, начинаешь понимать, что без принятия специальных мер любое совещание никогда не будет

результативным, поскольку все присутствующие преследуют разные цели и говорят на разных языках.

Распространенная практика, когда выполнять решение поручают тому, кто его придумал, совершенно очевидно является малоэффективной. Придумавший решение (если он это делал сам, а не просто докладывает чужие результаты) является Умником, который, скорее всего, не способен сам реализовать свою идею. Или же сделает это не самым лучшим образом.

Генерировать идею должен Умник, внедрять ее – Организатор, исполнять – Трудяга, а создавать правильное общественное мнение по отношению к проекту и презентовать достигнутые результаты – Коммуникатор.

Задание 9. Классификация сотрудников по категориям ТУКО

В своем подразделении классифицировать всех сотрудников по категориям.

1. В разделе «Трудяга» указать, какое дело сотрудник уверенно делает и каких результатов добивается.
2. Относительно категорий «Умник», «Организатор», «Коммуникатор» указать, что у сотрудника получается отлично, хорошо и удовлетворительно. Для каждого сотрудника привести примеры ситуаций, использовавшихся для тестирования, и обоснование, почему ему присвоили ту или иную категорию.
3. Классифицировать по категориям (не менее 3 примеров на каждую):
 - а) себя самого;
 - б) своего начальника;
 - в) руководителей тех подразделений, с которыми вы общаетесь чаще всего.

Только при таком гармоничном сочетании достигается максимальная эффективность работы.

5.4. Уровни зрелости сотрудников

Существует несколько уровней взросления сотрудников, и каждый из этих уровней предполагает свои методы общения с ними.

Уровень 1. «Детство»

На этом уровне находится сотрудник, только что попавший в организацию. Он еще ничего не знает о ней, включая простейшие вопросы: где находится туалет, где курилка, каков режим работы организации в будни и праздники, кто выдает письменные

принадлежности, кто кому подчиняется и т. д. Его полезность для организации находится на начальном уровне.

На этом этапе человек, попавший в компанию, еще не питает к ней какие-либо нежных чувств. Он вообще еще не ассоциирует себя с компанией. Пока он мыслит категориями: «я» и «они». Главная мысль: «они» возьмут меня на работу или нет? Основу его отношения к компании составляют любопытство, настороженность и желание закрепиться на новом месте. Это период взаимного знакомства и оценки.

Для сотрудника, находящегося на этом уровне, характерны:

- ◆ отсутствие преданности, веры и инициативы;
- ◆ потребность в четких и детальных указаниях для выполнения работы;
- ◆ низкая продуктивность (обычно не более 10—20% потенциальной);
- ◆ ориентированность на материальную составляющую мотивации: что я с этого буду иметь?

Интересно, что, едва попав в компанию, сотрудник может начинать легко генерировать идеи. Что-то вроде «как у вас тут все запутано, а давайте мы это переделаем». В этот момент самая лучшая тактика – сказать ему «придержи пока свои мысли при себе и делай то, что тебе сказали».

На первом уровне сотрудник генерирует идеи от лени – ему лень учить, как здесь все устроено, и поэтому он предлагает все переделать так, как ему удобно.

С другой стороны, у нового сотрудника «свежий взгляд», он может заметить то, к чему вы уже давно привыкли. Поэтому желательно эти идеи записать и в свободное время обдумать. Может, они натолкнут вас на какую-нибудь умную мысль.

Для людей первого уровня зрелости задачи ставятся несложные или же вся работа должна быть разбита на небольшие шаги, а за самим исполнителем нужен глаз да глаз.

Степень детализации задания – подробные пошаговые инструкции.

Пример

Задание для сотрудника на уровне «детство». Предположим, новому сотруднику дают задание разослать письма по списку клиентов о сезонной акции со скидками на определенные виды товаров. Подробная пошаговая инструкция должна описывать все этапы выполнения задания.

- 1. Пойдешь к Ивану Ивановичу в кабинет 33 и скажешь, что по моему приказу он должен дать тебе список клиентов для этой акции.*
- 2. Светлана в кабинете 31 даст тебе типовую форму письма о нашей сезонной акции. По этой форме напишешь индивидуальное письмо для каждого клиента из списка. Отдашь письма Светлане, она их проверит и подпишет.*

3. У Светланы возьмешь конверты, каждое письмо упакуешь в отдельный и напишешь на нем адрес.
4. Конверты с письмами отнесешь в административный отдел в кабинет 25, передашь Светлане Ивановне, она у нас отправляет всю почту. Возьмешь у нее расписку о том, сколько она приняла писем к отправке.
5. Если будут вопросы, обращайся к Светлане.
6. Как только выполнишь задание, придешь ко мне в кабинет 34 и принесешь с собой расписку и копию письма вот этому клиенту.

Продолжительность данного периода специалисты склонны оценивать по-разному. Одни считают, что он длится до окончания испытательного срока. Это связано с тем, что в течение этого периода для человека главное – «прижиться» в данной компании.

Другие считают, что первый этап не обязательно совпадет по продолжительности с испытательным сроком и в среднем может продлиться от полугода до года – пока человек не изучит внутреннюю систему работы компании. Срок прохождения первого уровня можно существенно сократить за счет специальных процедур, облегчающих вхождение нового сотрудника в должность.

В идеале первый уровень заканчивается, когда сотрудник прошел испытательный срок и принят на работу. Самый лучший способ сообщить ему об этом – в торжественной обстановке похвалить, поздравить и сказать, что он принят. Обычно такое простое действие очень повышает мотивацию сотрудника.

К сожалению, в большинстве компаний руководители этого не делают и относятся к сотруднику по принципу: если твой испытательный срок закончился, но тебя никто не выгоняет, значит, ты принят. Понятно, что ни о какой положительной мотивации речи не идет. Наоборот, сотрудник некоторое время находится в недоумении и расстроенных чувствах: он не может понять, то ли его приняли, то ли уволили, но забыли об этом сообщить. На всякий случай он ведет себя «тише воды, ниже травы» и продолжает бояться. Только через несколько недель приходит осознание, что раз все настолько затянулось, то, наверное, он все-таки принят. Но это осознание проходит буднично и никакого всплеска радости от принятия уже нет. Фактически человек задерживается на первом уровне как минимум на несколько недель.

А как это происходит у вас в компании?

Уровень 2. «Переходный возраст»

Второй уровень начинается, когда сотрудник уже освоился в компании, начинает ориентироваться в структуре организации, схеме ее внутренних коммуникаций и начинает ассоциировать себя со своим подразделением. Он уже начинает мыслить категорией «мы», и его главная задача на этом уровне – стать частью компании. Сотрудник постепенно становится членом коллектива, ему это важно, его интересуют командные результаты.

Вопрос: он уже полностью готов к тому, чтобы быть полноценным работником? Ответ: конечно нет.

Пока еще он:

- ◆ сохраняет преданность исключительно своим интересам, однако начинает задавать вопросы и интересоваться жизнью компании;
- ◆ прежде чем приступить к реализации поставленных задач, ждет соответствующих указаний и инструкций;
- ◆ лишь наполовину реализует свою потенциальную производительность;
- ◆ при этом готов к психологической мотивации (нематериальные поощрения).

На данном этапе человек обустроивается на новом месте. Руководителю легче всего обмануться касательно таких сотрудников. Иной раз ему кажется, что он четко поставил подчиненному задачу, обеспечил всем необходимым для работы, упомянул о сроках, в общем, выполнил все условия успешного делегирования, однако все равно совершаются ошибки: о чем-то забыли, что-то упустили. Причем всплывает все это, как правило, в самый последний момент и благодаря случайным вопросам самого же менеджера.

А все просто – сотрудник еще не является полноценным работником, поэтому степень детализации задачи можно несколько снизить, но все равно задание должно быть структурировано, а сотрудник все еще под контролем.

Пример

Задание для сотрудника на уровне «переходный возраст».

Та же рассылка писем по списку клиентов о сезонной акции со скидками на определенные виды товаров. Но теперь можно опустить некоторые элементарные этапы задания.

1. Возьмешь у Ивана Ивановича список клиентов для этой акции (где сидит Иван Иванович – уже известно).

2. По типовой форме 23, которую возьмешь у Светланы, напишешь индивидуальное письмо для каждого клиента из списка. Отдашь письма Светлане, она их проверит и подпишет.

3. Конверты с письмами отправишь, как обычно, через административный отдел. Расписку отдашь мне.

Продолжительность этого периода определить довольно сложно. Он может как продлиться полгода-год, так и растянуться на весь период работы человека в данной компании (что обычно свойственно бюджетным организациям). Заканчивается данный период тогда, когда сотрудник начинает проявлять инициативу и генерировать идеи.

Уровень 3. «Отрочество»

На этом уровне зрелости сотрудника отличает, прежде всего, то, что он проявляет инициативу. В этот момент ему уже мало ощущать себя членом коллектива, он хочет стать одним из признанных и значимых его членов и готов что-то для этого делать. Продавец хочет стать лучшим продавцом, программист – лучшим программистом. Проявление инициативы сотрудником – явный показатель того, что он ищет пути к признанию.

Сотрудник стремится высказать свое мнение и нуждается в том, чтобы его выслушивали и поддерживали. Он готов предлагать идеи, говорить об эффективности действий и решений, выступать инициатором. И при этом уже болеет душой за компанию и заинтересован в достижении ее целей.

Помните, свою самую первую, «сырую» идею сотрудник выдал еще первом уровне и тогда его не послушали и отправили учиться?

На третьем уровне все по-другому: сотрудник уже хорошо знает, как здесь все устроено, и предлагает что-то новое, чтобы это улучшить.

Вопрос: деньги его на этот момент интересуют? Ответ: нет, деньги отходят на второй план. На первом плане – признание, потому что он уже достиг определенного уровня – он уже не «голодный» (каким он был на первом уровне). Он уже стабильно выполняет план, а значит, какие-то деньги у него уже есть²⁷. Свой первичный денежный голод он уже утолил, поэтому деньги перестают быть главным движущим фактором. То есть они обязательно должны быть как нечто само собой разумеющееся, но уже отходят на второй план и похвала становится важнее денег. Это означает примерно следующее: если он продал продукции больше всех, то ему уже мало просто получить премиальные проценты от продажи, он ждет, что его за это похвалят. И будет чувствовать себя счастливым, когда его похвалят. Но проценты при этом тоже должны быть заплачены, поскольку он их заработал. Если его не похвалят, он будет чувствовать себя обиженным, а если не заплатят проценты – обманутым. Поэтому нужно и хвалить, и платить.

Задачи такому сотруднику нужно ставить, подчеркивая их важность и без детализации. Желательно такие, которые дают возможность проявить инициативу и выделиться. Но какой-то элемент контроля все-таки должен быть.

Пример

Задание для сотрудника на уровне «отрочество».

Та же рассылка писем по списку клиентов о сезонной акции со скидками на определенные виды товаров, но к сотруднику можно обратиться с такой речью: «Мне помнится, у вас были мысли по поводу того, как лучше организовывать оповещение клиентов о новой акции. Поздравляю вас! Я разрешаю вам самостоятельно разработать новую процедуру оповещения клиентов. Это очень важный этап нашего процесса продаж. Поэтому, когда вы все разработаете, спланируете и будете готовы начинать, будете делать доклад на оперативке и готовить ее к утверждению. После утверждения новой процедуры мы доверим вам самостоятельно ее проверить на практике и внести все необходимые корректировки».

Уровень 4. «Зрелость»

Зрелый сотрудник – это мечта каждого руководителя. Только когда имеешь дело со «зрелыми» сотрудниками, возможно 100%-ное делегирование по принципу: «Бросил идею, а дальше он все сам сделал». Кроме того, на этом уровне сотрудники уже искренне привержены компании, ее целям и духу, работают на все 100%, демонстрируя достаточно высокое качество выполнения заданий.

Основная черта «людей четвертого уровня» – способность и желание самостоятельно принимать решения в той области, где они считают себя экспертами. Для них самореализация – уже не придумать решение, а управлять ситуацией в заданной области.

На этом уровне человек уже не один из лучших, а самый лучший, один из немногих ключевых сотрудников компании. Потому что иначе кто бы ему доверил право самостоятельно принимать решение?

Интересуют ли зрелого сотрудника деньги? Нет! У него уже приоритет №1 – свобода принятия решений. Деньги – это само собой разумеющееся. У него они уже не просто есть, у него их много, но, конечно, он не будет от них отказываться. Деньгами его заставить сделать ничего нельзя. К зрелому сотруднику применима исключительно психологическая мотивация.

Его можно мотивировать свободой – «все сделаешь сам»²⁸.

Ставить задания сотруднику четвертого уровня очень просто. Достаточно дать одну идею.

Пример

Задание для сотрудника на уровне «зрелость».

Та же рассылка писем по списку клиентов о сезонной акции со скидками на определенные виды товаров. Извещение об акции для него – слишком мелкое задание. Поэтому задание будет масштабнее: нужно провести акцию для активизации продаж. Цель: увеличить доход от продаж не менее чем на 10%. При этом какой будет акция, как будут оповещаться о ней клиенты – будет решать уже сам сотрудник четвертого уровня.

Постановка заданий сотрудникам разного уровня

Подведем итоги. Неодинаковый уровень зрелости сотрудников предполагает разный уровень детализации поставленных задач и, соответственно, разную степень контроля исполнения. Для простоты использования эти варианты сведены в табл. 5.2.

Таблица 5.2. Постановка задач для сотрудников разных уровней зрелости

Уровень	Степень детализации задачи	Контроль
Первый	Четко, пошагово расписанные инструкции: что, когда, сколько и как сделать	Максимальный
Второй	Необходима четкая постановка задачи и ее структурирование.	Средний
Третий	Можно обойтись без объяснения, как выполнять задачу. Следует подчеркнуть важность выполняемой работы	Минимальный
Четвертый	Достаточно указать на возникшую проблему. Решение находит самостоятельно	Практически не требуется

5.5. Уровни зрелости руководителя

Главная задача руководителя – управление другими людьми, поэтому уровни зрелости руководителя определяются тем, какими сотрудниками (какого уровня зрелости) он может управлять. Уровней зрелости руководителя меньше, но они более значимы.

Уровень 1. «Непонимание»

Развитие руководителя начинается с уровня «непонимание».
Руководитель первого уровня *не* понимает, как нужно управлять людьми.

Он *не* понимает, что все сотрудники разные (в данном случае он не имеет представления о модели зрелости сотрудников) и управлять ими нужно по-разному. Поэтому он пытается себя вести так, как будто все они одинаковые, все похожи на него и понимают его с полуслова.

Он *не* понимает, что главное не идея, а ее реализация. Поэтому он не умеет и не пытается учиться планировать деятельность группы как последовательность действий от идеи до ее реализации.

Видели таких руководителей? Ну конечно! Много раз!

Представьте себе человека, который может руководить только сотрудниками четвертого уровня. Как нужно ими руководить? Давать им только общие идеи, а все остальное они уже сами додумают и доделают. Любого можно бросить на вершину власти, и, скорее всего, он будет руководить именно так: случайно интересоваться делами, пытаться вникнуть и давать подчиненным невнятные указания – задавать им направление.

Руководитель первого уровня уверен, что миром движут идеи, а его задача – руководить (буквально – рукой водить, то есть указывать подчиненным самое общее направление движения). Поэтому эффективно управлять он может только сотрудниками четвертого уровня зрелости. Только им достаточно высказать лишь самую общую идею, а все остальное они сделают сами (в том числе и подкорректируют идею, если нужно).

Сотрудниками первого, второго и третьего уровней неопытный руководитель управлять не может. Они не понимают его невнятных указаний и не выполняют их или выполняют, но не так, как он имел в виду. Но он не контролирует исполнение своих приказов, поэтому об их неисполнении узнает, только когда уже становится поздно.

Вот тогда и начинаются крик и шум. С одной стороны: «Я вам говорил, почему вы не сделали?». С другой стороны: «Вы мне ничего такого не говорили». Обе стороны правы: они говорят на разных языках, поэтому не понимают друг друга.

А как же руководители с таким дилетантским подходом попадают во власть? Очень просто: с помощью предела некомпетентности, по благу и случайно.

«Предел некомпетентности» означает, что исполнителя за хорошую работу на предыдущей должности повысили и сделали руководителем. Он поднялся на следующую должность, к которой пока не готов, то есть в соответствии с принципом Питера²⁹ – достиг своего предела некомпетентности.

Вариантов «по благу» превеликое множество. Например, отец создал большую компанию, а потом пошел еще выше и назначил сына

руководителем одной из дочерних компаний. Без обучения! Потому что учить сына раньше было некогда. А теперь его «бросили в реку» – назначили на одну из младших должностей в папиной империи. Может быть, как раз затем, чтобы он на ней и научился руководить.

Вариант «случайно» тоже имеет множество воплощений. Наиболее распространенное – когда сотрудник, формально не будучи начальником, временно распоряжается другими сотрудниками в рамках какой-то задачи.

Пример

Маркетологу нужно определить, какая реклама является для компании результативной. Для этого ему предоставляют право временно и немного поуправлять секретарем, принимающим входящие звонки по результатам рекламы. И вот маркетолог дает секретарю указание: «Вам нужно регистрировать, какие звонки из каких рекламных источников поступают».

Откуда секретарь знает: где он давал рекламу, как различать звонки между собой, как создавать системы регистрации, какую выборку взять, в какой форме предоставлять информацию и множество других вещей? Создать систему анализа эффективности рекламы – это задача для маркетолога какого уровня? А какого уровня зрелости должен быть секретарь, чтобы быть способным выполнять такие поручения маркетологов?

Если подобный руководитель стал вашим непосредственным начальником – держитесь! Удача вам явно потребуется. Ведь его неумение руководить включает также и неспособность адекватно оценить вашу работу.

Уровень 2. «Пользование»

Руководитель второго уровня квалификации уже может различать уровни подчиненных и соответственно управлять ими: раздавать им поручения в доступной форме, правильно контролировать их, верно мотивировать и т. д. По сути, он уже может пользоваться той командой, которая ему досталась, поэтому и уровень называется «пользование».

Недостаток – он может пользоваться только тем, что у него есть. Если ему повезло и у него в команде имеются хорошие сотрудники высших уровней, то он управляет ими и добивается отличных результатов. Если ему досталась плохая команда, то он не может сделать ее хорошей. В этом случае он управляет тем, что досталось, и жалуется на жизнь.

Уровень 3. «Созидание»

Созидание – это способность руководителя самостоятельно создать такую команду, которую он хочет. Для этого руководитель третьего уровня должен уметь так управлять сотрудником, чтобы его уровень в процессе работы повышался. После этого создание команды превращается в простой процесс: сначала мы набираем команду из сотрудников максимально доступных уровней (в худшем случае все они будут первого уровня), а потом повышаем их уровень до нужной величины.

Как повышать уровень сотрудника

Повышение уровня зрелости сотрудника не происходит само собой и почти не зависит от времени. Его невозможно ускорить никакими материальными стимулами. Кроме того, сотрудник может как расти от уровня к уровню, так и спускаться.

Сам собой, с течением времени происходит только переход с первого уровня на второй, поскольку в конце концов сотрудник либо осваивается в должности, либо уходит. Наиболее сложным считается переход со второго уровня на третий, потому что на этом этапе человек максимально рискует, берет на себя дополнительную ответственность, причем, как правило, за те же деньги. Если его в этот момент не поддержать, он откажется от дальнейшего продвижения и вернется на предыдущую ступень.

Правила управления переходами с уровня на уровень очень просты: *нужно поощрять требуемое поведение.*

Чтобы сотрудник оставался на своем уровне, ему нужно стабильно ставить задачи в соответствии с его уровнем. Поощрять за их четкое выполнение и наказывать за любые отклонения: как за проявление инициативы, так и за попытки «прикидываться дурачком». Чтобы сотрудник повысил свой уровень, нужно ставить перед ним задачи следующего уровня.

Очевидно, что давать такие повышающие задания нужно не сразу, а постепенно, иначе получится слишком большая нагрузка на сотрудника и велика вероятность того, что он может с ней не справиться. Например, сначала можно дать одну повышающую задачу, а остальные оставить обычными. Когда он успешно справится с одной задачей, похвалить и дать еще одну, а может, и сразу две. Таким образом, мы начинаем постепенно увеличивать процент повышающих заданий в общем списке задач сотрудника.

Пример

Чтобы сотрудник перешел с первого уровня (незнание) на второй уровень (знание и исполнительность), нужно давать ему задачи, выполнять которые он должен в соответствии с принятыми

в компании технологиями. При этом поощрять за работу по технологии и наказывать за любые отклонения от нее.

Для перехода со второго уровня (исполнительность) на третий (инициатива) ему нужно так ставить задачи, чтобы он генерировал новые идеи и проявлял инициативу. При этом за проявление инициативы поощрять, а за отсутствие – наказывать.

Для перехода с третьего уровня (инициатива) на четвертый (решение) нужно поощрять принятие решений. Хотя очень может быть, что в этом случае нужно не столько поощрять подобное поведение у сотрудников, сколько выискивать среди них тех, кто уже проявляет его.

Когда большинство задач станет задачами следующего уровня, сотрудник уже фактически переместится на него. Вот тогда уже можно будет этот факт формализовать: поздравить, официально оформить, поощрить.

Такой стиль управления делает процесс развития сотрудников управляемым, комфортным и с низкой степенью риска.

Как можно понизить уровень сотрудника

Казалось бы, зачем это нужно? Мы тратим столько усилий на повышение уровня сотрудников, зачем же его потом понижать?

Отвечаю вопросом на вопрос – а вы такую картину, как описанная в примере, видели?

Пример

Небольшое подразделение. Идет производственное совещание. На нем кто-то из подающих надежды молодых сотрудников выдвигает предложение в духе: «А давайте мы...» А хмурый начальник, который по каким-то причинам сейчас не в настроении, говорит ему что-то вроде: «Кому нужна твоя идея? Сядь и молчи, вот тебе должностная инструкция и действуй пошагово в четком соответствии с ней».

Наверняка видели, и не раз.

А теперь давайте с высоты только что обретенного знания прокомментируем эту ситуацию. Что произошло на наших глазах? Схематично говоря, сотрудник второго уровня, созревший для перехода на третий, заявил об этом – подал свою первую идею. А начальник его не просто не поощрил, а грубо пресек его претензии и задвинул его обратно – на второй, а может, даже и на первый уровень (в зависимости от того, как написана инструкция).

Чтобы сотрудник понизил свой уровень, ему нужно ставить задачи более низкого уровня и наказывать за поведение, соответствующее текущему уровню.

Теперь давайте проанализируем эту ситуацию с учетом психологии. Почему сотрудник второго уровня пошел на третий? Зачем люди ходят на третий уровень?

За личным признанием. Сотрудник пошел на риск, чтобы заслужить признание. Публичное. А что он на самом деле получил? Его публично унизили. И этим надолго отбили желание проявлять инициативу и развиваться дальше. Может, его начальник этого на самом деле не хотел. Но он это сделал, и это очень, очень плохая практика для руководителя – в угоду своему плохому настроению портить своих сотрудников.

Понизить уровень можно любому сотруднику. Сотрудника второго уровня можно наказать за соблюдение процедур и потребовать от него буквально пошагового исполнения указаний начальника, которые противоречат принятым в компании процедурам. А сотрудника третьего уровня можно наказывать за проявление инициативы и тоже требовать неукоснительного исполнения четких процедур.

Есть только одно исключение – нельзя понизить уровень сотруднику четвертого уровня. Попытаться можно, но нельзя добиться результата. Он просто уволится, уйдет в другую компанию, причем с наибольшей вероятностью – к вашим конкурентам. Причина проста: сотрудник четвертого уровня уже привык к свободе, он уже сам принимает решения в своей области. А еще он лучший в своей области и, как правило, известен на своем рынке. Поэтому ему регулярно поступают соблазнительные предложения перейти на другую работу или же он может такие предложения себе быстро организовать.

Поэтому сотрудник четвертого уровня просто не будет долго терпеть вольные или невольные попытки какого-то начальника его унижить. Конечно, он как-то попытается найти решение проблемы. Но если она окажется нерешаемой, то просто уйдет.

Теперь главное: что вам делать, если вы заметите, что начальник понижает уровень своих подчиненных?

Даже если он это сделал ненарочно, держитесь подальше от таких руководителей. А если заметите такие замашки у своих подчиненных, наказывать их нужно быстро, публично и жестко, чтобы отбить такую охоту и чтобы все видели, что хорошие подчиненные находятся под вашей надежной защитой.

Если случаи будут повторяться или если вы заметили, что начальник нарочно унижает своих подчиненных – выгоняйте безжалостно, кто бы это ни был. Команда дороже.

Как еще можно использовать модель уровней зрелости сотрудника

Некоторые успешные руководители используют модель уровней зрелости не только для оценки самого сотрудника в целом, но и для управления его работой в определенной области. Как это делается?

Предположим, что у нас есть сотрудник высокого уровня, который уже достиг своего потолка в определенной области (например, в личных продажах обычным клиентам). Чем ближе он продвигается к своему пределу, тем скучнее ему становится.

Решение простое – назначаем его на новую область, пусть даже и близкую к его теперешней. Для примера – пусть работает с ключевыми клиентами. В этой новой области он сначала будет вести себя как сотрудник первого уровня – он там еще мало что знает. И ему потребуются чьи-то детальные инструкции. Потом он там освоится и сможет действовать по разработанным технологиям, уже как сотрудник второго уровня. Потом начнет проявлять инициативу... Все это время он будет заниматься освоением новой области и ему будет не до скуки.

Модель уровней зрелости показывает, как правильно управлять действиями этого сотрудника на его новом поприще. Если же он и там достигнет своего предела, то можно перевести его на следующую должность и там начать цикл заново.

5.6. Квадрант профпригодности: как быстро оценить, на своем ли месте работает человек

Подводя итоги множества наблюдений, я могу утверждать, что любая деятельность человека в любой определенной области происходит с разными степенями эффективности, которые можно четко разделить на 4 группы.

Область максимальной эффективности – волшебство

Характеристика:

- ◆ условия – сочетание природных способностей и любви к своему делу;
- ◆ результат – многократно превосходит затраченные усилия;
- ◆ ориентация – только на результат;
- ◆ отношение к опасностям – все опасности воспринимаются как вызов, как приглашение продемонстрировать свое мастерство;
- ◆ оценка собственных действий – заниженная.

Теперь разберем эти характеристики подробнее.

Условия – способности плюс любовь

Для попадания в зону волшебства человек должен заниматься любимым делом и использовать по максимуму свои природные способности.

Способности дают ему возможность действовать легко и непринужденно, достигать результата быстро, почти не затрачивая усилий. Любовь добавляет к способностям искренний интерес к делу, умение отдаваться ему полностью, замечать малейшие детали, наслаждаться самим действием.

В результате эффективность работы Волшебника выше средней в десятки, а иногда и в сотни раз.

Результат – многократно превосходит затраченные усилия

В области волшебства человек ведет себя как Волшебник – добивается значимых результатов, прикладывая относительно небольшие усилия.

Почему это происходит? Потому что он не делает лишних движений. Мастер не тратит свои силы на многочисленные пробы и ошибки, он как будто сразу берет готовый результат. Это особенно заметно в работе мастеров, делающих что-то руками: каменщиков, штукатуров, плотников... Они никуда не спешат, их движения плавны и непринужденны. Но производительность их труда обычно в несколько раз выше, чем у быстрых и энергичных коллег. За их работой можно замороженно наблюдать часами.

У работников творческих специальностей то же самое: один писатель, чтобы написать страницу текста, должен сначала придумать множество черновых вариантов, а другой садится и пишет сразу готовый вариант.

Можете придумать другие примеры: один аудитор смотрит на отчет и сразу видит ошибки, а другой должен сначала потратить неделю на его изучение. Суть дела от этого не меняется: Волшебник сразу легко добивается значительного результата.

Ориентация – только на результат

Человек, занимающийся своим делом (Волшебник), всегда абсолютно уверен в собственных силах и у него никогда не возникает ни тени сомнений в собственной способности достичь конечного результата в своей области.

Если вы будете думать иначе, вы сначала удивите мастера, потом – обидите. Ведь за дело берется лично он, поэтому результат будет достигнут обязательно. По-другому просто быть не может! Поэтому человек, работающий в области волшебства, будет всегда ориентирован на получение вознаграждения именно и только за сам результат. Никакой почасовой оплаты! Сколько времени и сил я потрачу на достижение результата, вас вообще не касается. Вы хотите результат? Вы платите за результат!

Отношение к опасностям – Волшебник воспринимает их как вызов

Мастера трудности не пугают, а приятно возбуждают. Любые сложности, опасности, внешнее давление, отсутствие ресурсов и т. п. воспринимаются Волшебником только как приглашение продемонстрировать свое мастерство. С его точки зрения, обычную задачу может решить каждый, а вот сложная – под силу только ему и дает ему возможность показать свое умение во всей красе.

«Это очень хорошо, что у вас такая кривая стенка, я вам сделаю особенную трубу, какой ни у кого больше нет», – скажет печник.

«Мы, вероятно, будем единственными, кто во время этого кризиса получит инвестиции!» – скажет финансовый посредник.

Оценка собственных результатов – заниженная

Парадоксально, но достигнутый грандиозный результат для волшебника имеет относительно невысокую ценность.

С одной стороны, причина в том, что он не затратил много сил на получение результата. А человек всегда подсознательно больше ценит то, что досталось ему большим трудом. С другой стороны, он точно знает, что может легко повторить свое достижение и достичь, возможно, еще большего результата. Поэтому у него возникает ощущение «да ладно, я могу еще лучше сделать».

Настоящий мастер щедр, и его отношение к вознаграждению имеет некоторый оттенок недоумения и смущения: ведь я занимался любимым делом (получал наслаждение от процесса) и потратил не много усилий – зачем же вознаграждать меня так сильно? В области своей максимальной эффективности человек творит как волшебник, сам того не замечая, и недооценивает результаты своего труда.

Конечно, если речь пойдет о повторяющихся видах работ, любой мастер рано или поздно узнает уровень рынка и будет привязываться к нему. Но если попросить его самого оценить какую-то новую нестандартную работу, то оценка Волшебника всегда будет ниже рыночной.

Область приемлемой эффективности – прагматизм

Характеристика:

- ◆ условия: либо есть природные способности, но нет любви к своему делу, либо есть любовь, но способности недостаточного качества;
- ◆ результат соответствует затраченным усилиям;
- ◆ ориентация – на результат;
- ◆ отношение к опасностям – адекватное;

♦ оценка собственных действий – адекватная, немного завышенная.

Условия – способности без любви или любовь с ограниченными способностями

В области прагматизма человеку уже чего-то не хватает: или природные способности не слишком высокого уровня, или способности есть, но нет любви к своему делу. Отсутствие любви резко снижает эффективность человека. Без нее у него нет вдохновения и мотива к тому, чтобы постоянно и непрерывно интересоваться своим делом и развивать свои таланты. Процесс работы из удовольствия превращается в тяжелый труд.

Любовь с недостаточными способностями тоже не позволяет достигнуть вершин в профессии.

Пример

Человек с исключительными музыкальными талантами, который не любит музицировать, не будет каждый день играть гаммы и поэтому никогда не станет артистом мирового уровня. Его могут мотивировать деньги, но это уже не совсем музыка. Это шоу-бизнес, музыка на свадьбах... В любом случае – это не музыкальный мировой уровень.

Человек, отдавший жизнь музыке, но имеющий ограниченные таланты, тоже не станет артистом мирового уровня. Музыкант областной филармонии или учитель музыки – тоже хорошо, но все-таки немного не то.

Результат – соответствует затраченным усилиям

Раз нет любви или недостаточно способностей, результата приходится достигать за счет применения более мощных усилий. В этой области уже нет волшебства и правит здравый смысл: для решения задачи требуют ресурсов и считают затраченные усилия. «Без труда не выловишь и рыбку из пруда» или «Мы решим вашу задачу, но это будет стоить вам денег».

Если нужно выкопать яму, Волшебник сделает так, что яма образуется сама. Например, перенаправит в другое место дождевой слив и яма будет вымыта струей воды во время дождя. Это ему почти ничего не будет стоить, и вырытую яму он может вам просто подарить.

А Прагматик возьмет лопату и будет копать (или вызовет экскаватор). И обязательно выставит большой счет за вырытую яму.

Ориентация – на результат

Результат работы Прагматика достигается большими усилиями, но он все еще гарантирован. Прагматик всегда ориентируется на результат и готов соглашаться на оплату по конечному результату. Но скорее всего, попросит аванс.

Отношение к опасностям и трудностям – адекватное

Прагматик оценивает любые опасности или сложности адекватно: крупных опасается и как-то пытается подстраховаться, на мелкие обращает меньше внимания. Это не создает сомнений в получении результата. Могут иногда возникать сомнения в том, стоит ли результат затраченных усилий, но это уже у кого как.

Оценка результата – адекватная, немного завышенная

Результат у прагматика все еще значимый, но усилий на него уже затрачено много. Поэтому прагматик может оценивать свои рядовые достижения намного выше, чем волшебник. Он вообще сравнивает себя не с волшебниками, а с рынком, и его оценка всегда немного завышена по сравнению с рынком, потому что он считает, что весь рынок работает хуже, чем он, и хочет получить дополнительную надбавку за гарантию результата.

В области приемлемой эффективности человек добывает свои достижения «в поте лица своего» и оценивает их соответственно потраченным усилиям с некоторой переоценкой.

Область посредственной эффективности – усердие

Характеристика:

- ◆ условия – незначительные способности и чувство долга или любовь при отсутствии способностей;
- ◆ усилия – многократно превосходят результат;
- ◆ ориентация – на процесс;
- ◆ отношение к опасностям – неадекватное;
- ◆ оценка собственных действий – завышенная.

Условия – небольшие способности и чувство долга вместо любви или любовь без способностей

У такого человека не хватает способностей, а чувство долга говорит – нужно сделать. Или способностей вообще нет, а ему очень хочется. Тогда человек берет задачу измором: увеличивает усилия и число попыток в надежде, что рано или поздно появится какой-то результат. И тогда из области волшебства или прагматизма он попадает в область усердия.

Усилия – превосходят результат

Достижение результата все еще возможно, но уже с большими усилиями и не самым эффективным образом. Усердный затрачивает множество усилий на получение, мягко говоря, не самого выдающегося результата.

Ориентация – на процесс

Конечно, усердный подсознательно отдает себе отчет в том, что достигнутый результат является посредственным. Но самому человеку

психологически очень сложно или вообще невозможно признать, что он плох в своем деле, поэтому его внимание и оценка труда смещаются с собственно результата на процесс его достижения. И человек начинает требовать похвалы уже не за достижение результата, а за те усилия, которые были затрачены на достижение этого результата.

Это может быть заметно уже по тому, как он описывает процесс достижения результата. Помните знаменитую фразу студента на экзамене: «Я учил...». В описании будут фигурировать фразы: «Я занимался только вашим делом», «Затратил множество усилий» и т. п.

Соответственно и оплату Усердный хочет получать не за результат работы, а за сам процесс деятельности независимо от результата: фиксированная ставка, оплата почасовая, полная компенсация всех затрат и т. п. **Отношение к опасностям – неадекватное.**

Усердный любое препятствие на пути к результату оценивает неадекватно: может испугаться незначительной угрозы или, наоборот, недооценить действительную угрозу.

Народные поговорки из этой области: «Пуганая ворона куста боится» или «Пьяному море по колено».

Оценка собственных действий – завышенная

Парадокс в том, что в области усердия человек начинает очень ценить достигнутый небольшой результат. Во-первых, потому что он ему достался дорогой ценой, а дорогая покупка всегда кажется значительной. Во-вторых, потому что результат будет сложно или вообще невозможно повторить – сил уже не хватит.

В области посредственной эффективности человек добывает свои достижения большим трудом и сильно их переоценивает, обращая большое внимание на процесс достижения, а не на полученный результат.

Область минимальной или отсутствующей эффективности – Жертва

Характеристика:

- ◆ условия – отсутствие природных способностей или противопоказание заниматься данным делом;
- ◆ результат – получается только случайно;
- ◆ ориентация – только на процесс;
- ◆ отношение к опасностям – безразличное;
- ◆ оценка собственных действий – по масштабу затраченных усилий.

Условия – способностей нет или работа в этой области вообще противопоказана

Музыкант без музыкального слуха, художник, не умеющий рисовать, бухгалтер, который боится цифр, пожарник на посту художественного руководителя театра – список можно продолжать бесконечно. Результат везде одинаков – у человека просто нет способностей к данной конкретной работе или она ему вообще противопоказана.

Результат – может быть только случайным

Результат при работе в области жертвы может получиться только случайно. Характерно, что сама Жертва при этом несказанно удивляется: «Ну надо же – результат! Кто бы мог подумать, сам не ожидал!».

Ориентация – только на процесс

Вероятность достижения результата в области жертвы стремится к нулю, или же на его достижение затрачиваются настолько большие усилия, что соотношение усилия/результат становится совершенно неприемлемым. В народе в этом случае говорят: «Овчинка выделки не стоит».

Но ведь человек реально работал и потратил катастрофическое количество усилий на достижение этого результата. Поэтому в своей собственной оценке его внимание окончательно смещается с факта достижения результата на процесс его достижения. Он начинает ожидать похвалы уже только за то, что он потратил столько сил на процесс движения к результату, даже если сам результат того не стоил или вообще не был получен.

Отношение к возможным препятствиям – безразличное

Все просто: на этом этапе жертва вообще перестает верить в возможность достижения результата. Даже при полном отсутствии препятствий. С этой точки зрения наличие или отсутствие любых препятствий ничего не меняет, поэтому отношение к ним – безразличное.

Оценка собственных действий – как жертвоприношения

Данная область называется областью Жертвы потому, что человек приносит свои усилия в жертву и хочет, чтобы их оценивали так же, как оценивают жертвоприношение. А процесс жертвоприношения оценивается не по важности достигнутого результата, а по значению принесенной жертвы.

Пример

Славяне проводят праздник плодородия и на краю поля приносят в жертву богу домашних животных. Есть ли связь между процессом жертвоприношения и конечным результатом (плодородием)? Прямой связи нет. Это просто ритуал такой. А как же оценить, кто лучше

жертвовал? Да очень просто – у кого жертва значительнее, тот и лучше!

Возникает «комплекс жертвы»: человек хочет, чтобы оценивали не его свершения, а жертву, принесенную им во имя этих свершений.

В описании процесса достижения результата, возможно, даже будут прямо фигурировать слова «я пожертвовал ради этого...»

Пример

Из разговора руководителя с продавцом:

– Почему премию дали Петрову, а не мне?

– Он выполнил план продаж, а вы вообще ничего не продали.

– Но ведь я пожертвовал ради этой работы всем, а он – нет. Премию нужно дать мне!

.....

Из разговора мамы с непутевым сыном:

– Я пожертвовала ради тебя...

В области жертвы (минимальной эффективности) человек перестает верить в достижимость результата и требует оценки своих жертв, принесенных на алтарь движения к результату, независимо от того, был ли вообще достигнут хоть какой-нибудь результат.

Как лучше воспользоваться этими знаниями

Сначала нужно оценить себя

Посмотрите на то, как легко вам достаются результаты вашей деятельности, как вы оцениваете их сами, и сравните полученные результаты с лучшими в этой области или хотя бы с признанными специалистами хорошего уровня. Если ваши результаты явно отстают от результатов лидеров, в то время как вы потратили много сил на их достижение, то вы, возможно, занимаетесь не своим делом и с этим нужно срочно что-то делать.

Прежде всего, **не нужно заниматься самоуничижением – абсолютно у всех людей есть врожденные способности к чему-либо**, ведь многие не знают своих способностей. Признание печального факта – того, что вы занимаетесь не своим делом, – вовсе не означает крушения вашей жизни, просто пришло время задуматься о смене области деятельности и карьеры.

Во-вторых, нужно правильно поставить себе цели. *Правильная цель – стать Волшебником или в крайнем случае Прагматиком*. Любые усилия по достижению этой цели многократно окупятся получением удовольствия от работы, поскольку теперь работа действительно станет

источником удовольствия, а также многократным увеличением доходов, так как эффективность работы тоже многократно возрастет. Как бы низко Волшебник ни оценивал свои результаты, его производительность обычно настолько высока, что большинство Волшебников хорошо зарабатывают.

Начните свои поиски с выполнения действий, описанных в подразделе «Как определить свое призвание». Если понадобится помощь, можете обратиться ко мне.

Создайте себе окружение, в котором вы хотите жить

Теперь, когда вы можете отличить одних специалистов от других и способны сделать сознательный выбор, какое окружение себе вы захотите создать?

- ◆ Готовы ли вы терпеть Усердных и Жертв среди своих сотрудников или они все должны быть Волшебниками либо хотя бы Прагматиками?
- ◆ Кем должны быть ваши поставщики? А партнеры?
- ◆ А как насчет тех, кто вас обслуживает? Должен ли быть Волшебником ваш парикмахер? А портной?
- ◆ Хотите ли вы жить в «волшебном» окружении? Или вам больше по душе Прагматики?
- ◆ Готовы ли вы приложить усилия к тому, чтобы создать себе такое окружение?

Это ваш, и только ваш выбор – в каком мире вы теперь будете жить! Используя эти знания, вы теперь можете отличать одних людей от других и создавать себе то окружение, которое захотите.

Что делать, если ваш сотрудник Усердный или Жертва

Если ваш подчиненный Усердный или Жертва (а не Волшебник или хотя бы Прагматик), то у вас как руководителя есть несколько вещей, которые вы должны понять, прочувствовать и осознать:

- ◆ этот человек занимает чужое место, по праву принадлежащее какому-то Волшебнику или Прагматику;
- ◆ он при этом глубоко несчастен, поскольку не испытывает радости ни от самого труда, ни от его результатов;
- ◆ раз он не является Волшебником здесь, то, значит, его ждет место Волшебника где-то в другом месте.

После этого вы поймете, что ваш священный долг и обязанность как руководителя перед этим человеком (и перед тем Волшебником, который глубоко несчастен там, на улице, поскольку его место здесь занято) – быстро и решительно отправить его на улицу, на усиление рынка труда, поиск своего предназначения и правильного места в жизни.

Сделав это, вы внесете свой вклад в то, чтобы осчастливить и его, и того еще не нанятого вами Волшебника. И повысите общий уровень счастья всего человечества, поскольку каждый Волшебник живет в любви и заполняет любовью все пространство вокруг себя.

А в качестве побочного результата вы резко улучшите рабочую атмосферу в своем подразделении, потому что ничто так не повышает рабочий настрой, как удаление из коллектива паршивых овец, бездельников и неумех.

Задание 10. Классификация по областям волшебства

1. Определить свои области волшебства, прагматизма и усердия (последние выделить только из тех дел, которыми вы занимаетесь сейчас, специально их искать не нужно).
2. Если вы не нашли у себя область волшебства, придумайте не менее пяти дел, каждое из которых поможет вам ее найти.
3. Проанализируйте свое ближайшее окружение и выделите Волшебников и Прагматиков.
4. Проанализируйте коллектив своего подразделения и выделите Усердных и Жертв, а также составьте план действий по их замене в самое ближайшее время.

5.7. Особенности оценки достижений другого человека и своих собственных

Людей всегда интересует оценка результатов их работы. Человек – существо социальное, он не может жить вне общества, что бы он ни делал, он всегда ожидает признания со стороны окружающих, он хочет быть заметным и значительным.

Проблема в том, что для душевного комфорта человеку нужна не просто оценка его деятельности как таковая, а именно такая оценка, которая совпадает с его собственным мнением по этому поводу. То есть по поводу каждого действия (или бездействия) у человека всегда существуют две оценки: его собственная и оценка окружающих.

Очевидно, что душевный комфорт наступает только тогда, когда оценивают его так же или лучше, чем он сам.

Пример

Я себя считаю умным, а окружающие считают меня дураком.

Нормальная реакция – да они сами дураки! – Некомфортно.

Я себя считаю умным, и окружающие считают меня умным.

Нормальная реакция – правильно люди обо мне говорят. – Комфортно.

Я себя считаю умным, а они считают меня гением.

Нормальная реакция – ну раз люди говорят, то, наверное, в этом что-то есть?

Понятно, что такой подход человека к оценке является субъективным. И оценка окружающих тоже является субъективной. И иной быть просто не может, потому что люди субъективны по своей природе. Тем не менее обе оценки подчиняются определенным правилам (описанным ниже), поэтому, зная эти правила, можно вводить поправки на личность и положение оценивающего и на основании его необъективной оценки формировать истинную картину происходящего.

Оценка достигнутого результата по сравнению с самим оценивающим

В этом случае человек оценивает достигнутый кем-то другим результат по принципу «мог ли я сам вообще это сделать, и если да, то мог ли я это сделать лучше, чем тот, кого я оцениваю».

В зависимости от результатов оценки признается значимость достигнутого результата. То, что человек не может сделать сам, оценивается высоко, то, что может, – оценивается низко.

Пример

Если оценщик знает английский язык и его личный темп перевода – 1 страница за 2 часа, то темпы перевода другого человека – 1 страница за 3 часа – не впечатляют его.

Если же оценщик английского не знает и вообще не может перевести страницу текста, то тот же результат – 1 страница за 3 часа – получит у него самую высокую оценку.

Как видим, оценка является относительной, при этом единицей измерения является сам оценивающий. Поэтому оценка – очень субъективна и привязана к личности оценщика.

Оценка достигнутого результата по сравнению с другими результатами субъекта оценки

В этом случае человек оценивает достигнутый результат по принципу «мог ли тот, кого я оцениваю, сам сделать это лучше или более эффективно». То есть он уже сравнивает его не с собой, а с ним самим – с его другими результатами. Таким образом, оценивается относительная эффективность действий оцениваемого.

Так часто определяют значимость отдельного стихотворения в общем творческом наследии поэта или писателя либо результаты, показанные спортсменом.

Поскольку личность самого оценивающего из процесса оценки исключается, этот процесс становится более объективным.

Но ненамного, поскольку из процесса оценки исключаются достижения других людей.

Как правильно оценивать

Для правильной оценки необходимо сначала ввести поправку на личность оценивающего.

- ◆ Если нужно оценить прогресс одного человека во времени, то лучше сравнивать его собственные результаты в разные периоды времени.
- ◆ Если вы хотите сравнить достижения человека с достижениями других – доверьте оценку его результатов тому, с кем вы хотите его сравнить.
- ◆ Если хотите выбрать лучшего, пусть его оценивает самый лучший из тех, кого вы знаете.
- ◆ Если хотите отбраковать худших, то оценивать должен тот, чьи качества вы считаете минимально допустимыми.

Если же вы хотите сделать оценку максимально объективной, дополнительно определите категорию объекта оценки и оценивающего. Кто они – волшебники, прагматики или рангом ниже?

Например, ваш самый лучший эксперт дал вашему подопытному самую высокую оценку. Но при этом анализ их личностей показал вам, что оба они Прагматики. Тогда это может означать, что достигнутые вашим подопытным результаты могут оказаться в абсолютной величине вовсе не самыми высокими. И их может легко превзойти какой-нибудь Волшебник.

Следствие

При существующем положении вещей вероятность того, что окружающие адекватно оценят вас и вашу деятельность, не просто минимальна, а вообще стремится к нулю. Поэтому живите в соответствии со своими убеждениями и без явной нужды не обращайтесь за мнением окружающих.

Глава 6. Как наладить отношения с другими руководителями

Короля делает свита, руководителя – его связи.

Федор Нестеров

6.1. Зачем нужны отношения

На старте своей карьеры подающий надежды руководитель совсем не задумывается об отношениях. Да и зачем они вообще нужны? Почему-то в постсоветской профессиональной среде существуют два совершенно противоположных утверждения: с одной стороны, считается неприличным себя рекламировать – специалист должен «делать дело», а его поступки «сами скажут за себя», с другой – весь социализм (без денег-то!) был построен на связях и отношениях. Отношениях с «нужными людьми». Это считалось очень выгодным, но чрезвычайно предосудительным. После социализма данное убеждение трансформировалось в мысль, что «наверх можно пролезть только по трупам» и т. п.

Нет ничего настолько далекого от реальности, как эти убеждения. Любое подразделение или компания не существуют сами по себе. Что бы в реальности они ни совершали, результаты их работы будут оценивать другие люди, которые, как правило, не являются специалистами в этой области деятельности. Более того, часто они вообще в ней не разбираются и поэтому просто не в состоянии отличить вашу хорошую работу от плохой. А еще хуже, что они не в состоянии отличить вашу великолепную работу от посредственной.

Слышали про «поощрение непричастных и наказание невиновных»? А фраза «сейчас разберусь как следует и накажу кого попало» вам ничего не напоминает? То-то же! Ваши проверяющие, оценивающие и начальники далеко не всегда в состоянии вас адекватно оценить. В том числе и по объективным причинам. А оценивать нужно. Этого требует инструкция. Вот они и вынуждены изобретать для себя доступные им критерии оценки. Проще всего оценивать по принципу «умеет поддерживать отношения» или «не умеет поддерживать отношения». Этот принцип и используется чаще всего.

С другой стороны, вы сами в своей деятельности тоже не можете обойтись без других людей. Вы и ваше подразделение тоже участвуете во внутрифирменном разделении труда. Поэтому вам постоянно что-то нужно от других подразделений (а им что-то нужно от вас). И они, конечно, всегда вам это дают – нужные параметры и в нужное время? Конечно нет. Чтобы вовремя получать то, что вам нужно, необходимо иметь хорошие отношения с теми, кто вам это должен или может дать. Чтобы иметь отношения, нужно знать, как их строить.

6.2. Как показать свою принадлежность к сообществу руководителей

Что такое «сообщество руководителей» и какое оно имеет к вам отношение

Самое очевидное для окружающих (и незаметное для самого руководителя) – это понимание того, что, становясь руководителем, вы не просто занимаете какую-то должность, а становитесь кандидатом на вступление в действительные члены сообщества руководителей. Можно называть его как угодно: сословие, сообщество, мафия, номенклатура, клан, когорта... Суть дела от этого не меняется.

«Рыбак рыбака видит издалека» – эта поговорка в полной мере относится ко всем профессиональным сообществам. Таксисты из разных городов всегда могут отличить в толпе своего собрата, найти общую тему для разговора, обсудить свои проблемы, попросить помощи и т. п. Точно так же ведут себя и представители других профессий. У каждой из них есть свой сленг, понятия о том, что такое хорошо и что такое плохо, и многое другое.

Вместе с ними и совершенно независимо от них существует неформальное сообщество руководителей, объединяющее всех профессиональных руководителей. Оно не выражено явно, подчиняется неписаным правилам. Но оно есть, и оно действует.

Если вы ведете себя правильно, то оно может принять вас как своего, и тогда вы станете его полноправным членом, должны подчиняться его правилам и можете рассчитывать на его поддержку. А если вы ведете себя неправильно, тогда это сообщество не воспринимает вас как руководителя. В результате вы становитесь изгоем в своей среде: должность есть, а уважения и поддержки нет.

Последствия неверного шага для карьеры могут быть просто грандиозными, хотя никто никого никогда ни о чем не предупреждает.

Но если внимательно присмотреться, то вы обнаружите, что кто-то из вашего окружения всегда обращает внимание на следующее:

- ◆ как вы ведете себя по отношению к другим руководителям;
- ◆ насколько значимо ваше место и место вашего подразделения в иерархии компании;
- ◆ соблюдаете ли вы неписанные правила руководителя;

- ◆ соответствует ли ваш имидж имиджу руководителя вообще и вашей должности в частности;
- ◆ можете ли вы получать от других руководителей то, что вам нужно, и даете ли вы им то, что нужно им.

Какие привилегии и возможности дает принадлежность к сообществу руководителей

Руководители – такие же профессионалы, как и все остальные. С небольшой добавкой: это, как правило, люди незаурядные, привыкшие добиваться своих целей, облеченные властью и полномочиями распоряжаться ресурсами и людьми. Это означает, что сообщество руководителей – влиятельное и могущественное в значительно большей степени, чем другие сообщества. А кроме этого, оно невидимо для постороннего глаза, как и любая другая настоящая власть.

Какие привилегии дает членство в нем? Такие же, как и членство в других сообществах:

- ◆ понимание и возможность общения, основанные на общих профессиональных вещах: общие понятия, сленг, поведение, проблемы, задачи, ответственность. Все руководители работают с одним и тем же – с людьми. Профессиональная специфика и суть деятельности конкретной организации намного менее важны;
- ◆ возможность попросить помощи и уверенность в том, что ее окажут.

Это пока находится за пределами понимания подавляющего большинства руководителей, и тем не менее это так: любой руководитель, даже самого начального уровня, имеет те же проблемы, что и любой руководитель более высокого уровня. У обоих есть подчиненные и начальство, проекты и ответственность за их результаты, интриги соперников, недостаток ресурсов, борьба за власть и многое другое. И это означает, что **вы всегда можете найти общий язык с любым другим руководителем**. Вы всегда можете в перспективе быть полезны друг другу. Хотя бы в качестве собеседника. И никогда не знаешь, как высоко может занести карьерная лестница твоего сегодняшнего знакомого через каких-нибудь пять лет. Любое знакомство может оказаться очень полезным.

Более того: **как член сообщества руководителей вы можете рассчитывать на поддержку любого другого руководителя в любой значимой ситуации, которая может с вами случиться!** И вы не только всегда можете попросить помощи у любого руководителя, но и **почти гарантированно ее получите!**

Поясняю на примере.

Пример

Предположим, что вы оказались в другом городе и вам нужно срочно получить доступ к обычным офисным ресурсам: факс, принтер, Интернет и т. п. Заходите в любой ближайший офис, проситесь на прием к руководителю, представляйтесь как его коллега-руководитель, знакомьтесь с ним, объясните суть своей проблемы и просите помощи.

Возможно, сначала он опешит от удивления. Но стоит вам ненавязчиво упомянуть как о само собой разумеющемся, что руководители должны поддерживать друг друга, как это удивление пройдет и в девяти случаях из десяти вы получите нужную вам помощь.

Более того, этим своим поступком вы, скорее всего, дадите руководителю-хозяину впервые осознать, что и он тоже член сообщества руководителей. И что он тоже может вот так подойти к другому руководителю и попросить помощи. И получить ее! Держу пари, что он раньше на эту тему не думал.

Это внезапное осознание вдруг наполнит его жизнь ощущением принадлежности к единому могущественному сообществу. Вы почувствуете себя настоящими коллегами. Почти всегда это вызывает взрыв положительных эмоций. Поэтому велика вероятность того, что вас примут, угостят и обслужат как важного гостя.

Обязательные условия:

- ◆ *ваша потребность в помощи должна быть настоящей, а причина – уважительной. В противном случае вас выгонят с позором, как нахального попрошайку;*
- ◆ *вы должны быть готовы у себя дома точно так же принять и обслужить любого другого руководителя, который придет к вам и в похожем положении попросит о подобной услуге.*

Теперь давайте возьмем более сложный пример.

Пример

У вас в компании «бунт на корабле» и критическая ситуация.

Например, несколько ведущих сотрудников решили объединиться и украсть у вас бизнес. Один из них – ваш начальник ИТ-отдела, который, используя служебное положение в корыстных целях, отключил вас от связи и баз данных, и прямо сейчас за вашей спиной идет слив данных, перезаключение договоров с клиентами и т. п. Вы загнаны в угол и отрезаны от ресурсов. Что вы можете сделать?

Вы можете сделать все! Вам нужно только поверить в это!

В такой ситуации вы можете (и имеете на это полное моральное право) обратиться в любую организацию, которая располагает нужными вам ресурсами (ИТ, служба безопасности, PR – все, что

нужно для контроля над ситуацией), и попросить срочной помощи. Идти прямо к руководителю, обрисовать ситуацию и попросить помощи: советом, ресурсами, связями и т. п.

Вы можете и должны будете вести себя, как король, обращающийся к королю из другой страны за помощью для подавления бунта в своей стране: получить в свое распоряжение союзные войска (чужих сотрудников), ресурсы, руководить действиями чужих людей против своих бунтарей и многое другое.

Здесь ставки более высокие, хлопоты тоже. Тут уже вам помогут не в девяти случаях из десяти, а меньше: может, в одном из трех. Но все равно шансы на получение помощи очень высоки.

Корпоративная этика очень проста: всегда с одной стороны будут руководители, а с другой – подчиненные. Поэтому один руководитель всегда – я подчеркиваю: всегда – поддержит другого в противостоянии с подчиненными. Особенно в противодействии предательству со стороны подчиненных. Просто потому, что он понимает, что он тоже руководитель и его это тоже когда-то может коснуться.

Да, конечно, потом, после завершения драки, вам могут предъявить счет и предложить оплатить потраченные на вас ресурсы. Это нормально, да вы и сами потом будете изо всех сил пытаться отблагодарить тех, кто протянет вам руку помощи в такой ситуации.

Я сейчас показал вам только малую часть того, чем вы можете воспользоваться, если станете полноправным членом сообщества руководителей. На самом деле возможностей намного больше: вы можете просить кого-то быть вашим наставником и самому быть наставником для других, можете просить покровительства и оказывать покровительство сами и т. п.

Ваши возможности ограничиваются исключительно вашей верой и вашим воображением. Нужно только не забывать принцип «брать и отдавать». Нельзя только брать, нельзя просить кого-то стать вашим наставником и самому не становиться наставником других. Вы должны передавать полученные добрые дела дальше, следующему поколению руководителей. Как только вы осознаете себя полноценным членом этого сообщества, вы вдруг почувствуете, что ответственность за чистоту его рядов и за воспитание последующих поколений лежит и на вас тоже.

Главное правило всех нормальных сообществ звучит примерно так: **мы своих не бросаем!** Вы об этом видели и слышали много раз, просто не примеряли на себя. Вам почему-то казалось, что к вам это не относится. Зайдите в Интернет и наберите в поисковой строке фразу «сокращение госаппарата». А потом возьмите любую статью из длинного

списка и прочитайте, что затевалось и почему это в очередной раз не удалось. Чиновники – это тоже руководители. В их среде принцип «мы своих не бросаем» очень ярко выражен.

Но и в коммерческой среде этот принцип тоже работает. Он работает в любой среде! Если вы хороший профессионал и соблюдаете принятые в сообществе правила игры, вы можете быть уверены, что всегда будете востребованы. Конечно, с поправкой на то, что дураки и негодяи время от времени тоже встречаются. И тем не менее привыкайте к тому, что руководители тоже живут по принципу **МЫ СВОИХ НЕ БРОСАЕМ!**

Поздравляю вас с зачислением в кандидаты на вступление в это могущественное и уважаемое сообщество.

Задание 11. Помощь других руководителей

Вспомните три свои проблемные ситуации и подумайте, что можно было бы изменить, если бы вы могли попросить помощи? У кого вы могли бы попросить эту помощь и какой она была бы? Как это нужно было бы сделать? Выберите самый характерный случай и напишите на его базе рекомендацию самому себе о том, как нужно действовать в подобной ситуации.

И помните: чтобы стать действительным членом сообщества руководителей, вам нужно будет сдать много экзаменов, а впоследствии вы всю свою жизнь снова и снова будете подтверждать этот статус.

Какое поведение вы демонстрируете окружающим: мажоры и миноры

Принадлежность к руководству определяет границы допустимого и задает правила поведения в отношениях с другими людьми. В любом сообществе есть опознавательные знаки «свой – чужой». Своих принимаем, чужих отстраняем. Чтобы быть руководителем, вам нужно как-то показывать окружающим своим внешним видом и поведением, что вы руководитель. И желательно так, чтобы еще (тем, кому нужно) демонстрировать ваш ранг и место в иерархии. А как это сделать?

Проще всего общаться друг с другом военным: у них есть воинские звания и погоны. Смотрят офицеры друг другу на погоны и сразу видят, что оба они офицеры. А как быть гражданским? Давайте сначала поговорим о том, как показать, что вы руководитель.

Руководителей и подчиненных в любой компании всегда разделяет непреодолимая преграда, которую можно назвать баррикадой или стеной. Что бы нам ни рассказывали популисты, о каких бы совместных

интересах руководителей и подчиненных ни говорили, это преграда есть и будет всегда. Поскольку руководители тоже могут оказаться среди подчиненных, давайте введем другие названия: мажоры и миноры.

На стороне мажоров находятся те, кто участвует в управлении компанией. Это означает, что они в курсе всех важнейших событий в компании и их мнение спрашивают и учитывают при принятии всех важных решений.

Мажоры, то есть руководители, которые реально управляют компанией, как правило, *разделяют с ней её успехи*. Почему? Потому что они принимают все решения, в том числе и решения о разделе прибыли и выплате заработной платы и других материальных вознаграждений. Это означает, что если у компании есть успех и есть что делить, то делить будут они же.

Рано или поздно, но до этих людей доходит, что раз они сами делят этот «пирог», то им не нужно беспокоиться о своих интересах до того, как появится успех. Они осознают и принимают уверенность в том, что если успех будет, то делить его будут тоже они, а значит, они гарантированно получат свою долю этого успеха.

Что же касается неудач, то мажоры к ним отношения не имеют. Если у компании будут убытки, сокращения штатов, ограничение бюджетов и т. п., то, скорее всего, руководителей эти неудачи не коснутся. Неудачи спускаются вниз – на другую сторону баррикады и применяются к подчиненным. Себя руководители будут ограничивать в самую последнюю очередь.

Сочетание этих двух факторов – разделение успеха и защита от неудач – приводит к тому что вырабатывается определенная *модель успешного поведения для мажоров: интересы компании прежде всего*. Суть этой модели в том, что руководителю не нужно тратить свое время и силы, чтобы заранее защитить свои интересы, ведь они и так гарантированно защищены. Лучше направить все свои усилия на создание этого самого успеха. Если действия будут удачными и успех будет достигнут – руководитель получит свою долю при дележе. Если результат будет неудачным, все убытки от неудачи пройдут мимо него и будут погашены за счет подчиненных. Гарантия выигрыша при отсутствующем риске.

Выгода от использования модели для руководителя – существенная экономия времени и сил за счет того, что ему вообще не нужно контролировать эту зону, она и так под контролем.

На стороне миноров находятся те, кто не участвует в управлении компанией. Название должности не имеет значения, они могут быть руководителями высокого ранга, а фактически важнейшие решения, особенно касающиеся подбора и расстановки управленческих кадров и распределения материальных благ, вполне могут приниматься без них.

Миноры не всегда получают свою долю успеха: могут получить, а могут и не получить, это от них не зависит. Успеха редко хватает на всех. Зато подчиненные гарантированно разделяют с компанией неудачу.

Это *их* будут сокращать, урезать им бюджеты, ограничивать в правах и ресурсах, это за *их* счет погашаются все возможные убытки компании.

Поэтому модель успешного поведения для минора отличается от модели успешного поведения для мажора.

Модель успешного поведения для минора: сначала позаботься о своих личных интересах, а о компании подумаешь потом. Если будешь действовать по-другому, можешь попасть в ситуацию, когда ты позаботишься о компании, а она о тебе – нет, вплоть до того, что вообще возьмут да и уволят.

Личные интересы – это не обязательно воровство или злоупотребление служебным положением. Это просто означает, что данный человек в любой ситуации сначала думает о себе и своей выгоде, а уже потом – об интересах компании.

Пример

Вам предлагают возглавить руководство каким-нибудь проектом. Стиль руководителя – сначала подумать о том, что этот проект может принести компании. И только если он полезен, задуматься о том, что проект может принести лично ему и как это отразится на разделе результатов проекта после его реализации, или вообще об этом не думать.

Стиль подчиненного – сначала подумать о том, что руководство проектом может принести лично ему (статус, зарплата, премии и т. п.), и постараться оговорить это до начала проекта. А уже потом думать, что этот проект может принести компании, или вообще об этом не думать.

Еще раз подчеркну: это модели успешного (а не нравственного) поведения. Люди себя так ведут не потому что так хорошо или правильно, а потому, что так они с большей вероятностью достигают успеха. Мажоры – потому, что не тратят время и силы на ненужные действия по защите своих интересов. Миноры – потому что стараются не заниматься делами, за которые они не получают вознаграждения.

Суть обеих моделей показана на рис. 10.

Участвуют в управлении компанией	Разделяют с компанией ее успех	Стратегия успеха: сначала интересы компании, а потом — свои
Руководители		
		Баррикада
Подчиненные		
Не влияют на управление компанией	Разделяют с компанией ее неудачу	Стратегия успеха: сначала свои интересы, потом интересы компании

Рис. 10. Сравнение моделей руководителя и подчиненного

Как вы понимаете, модель мажора и модель минора – это две совершенно разные модели и соответственно два стиля поведения, которые вы демонстрируете. Именно поэтому я говорю о баррикаде, которая их разделяет.

Скрыть свою модель поведения невозможно: все люди в любой компании на виду. Рано или поздно, но ваше поведение проявится. Вы можете какое-то время притворяться, но если вы работаете рядом сколько-нибудь долго, ну хотя бы несколько месяцев, то обязательно возникнет ситуация, которая заставит вас проявить свое поведение.

Например, у разных моделей разные характерные фразы. Можно просто прислушаться к тому, что говорят ваши окружающие. Любимые фразы руководителей: «Давайте сначала сделаем так, чтобы было что делить» или: «Давайте сначала добьемся общего результата, а потом уже будем делить успехи». Причем эти фразы часто раздаются в ответ на предложение обсудить возможные результаты проекта и распределение благ в случае достижения успеха.

Очевидно, что предложения «обсудить, как мы будем делить успехи» до начала проекта поступают чаще всего от подчиненных. У них тоже есть любимые фразы типа «своя рубашка ближе к телу» или «обмани ближнего прежде, чем он приблизится и обманет тебя». Но произносят они их обычно не с высокой трибуны, а в кулуарах. Часто в ответ на вопрос: «А что это ты всегда только о себе думаешь?».

Ваше положение в компании будет зависеть от того, какое поведение вы будете демонстрировать. Мы принадлежим к тому сообществу, чью успешную стратегию используем и демонстрируем. Этой демонстрацией мы подаем сигналы своему сообществу – «я свой».

Если вы хотите быть руководителем-мажором, вам придется демонстрировать соответствующий стиль. Невозможно быть

руководителем, а вести себя как подчиненный. Если, находясь на руководящей должности, вы используете стиль и стратегию минора, то вы всем окружающим сообщаете – «я чужой на этой должности»!

Для того чтобы четко применить эту теорию к конкретной компании, нужно ввести еще одно понятие, которое называется **«уровень баррикады»**. Он обычно задается владельцем компании и определяет, с какого уровня управления руководители начинают реально участвовать в управлении компанией.

Существуют компании, в которых даже сам владелец ведет себя как подчиненный и старается урвать лично себе все и у всех, в том числе и в ущерб для своей компании. В хороших компаниях уровень баррикады находится ниже уровня высшего руководства. Это позволяет принимать участие в управлении не только директорату, но и руководителям ключевых подразделений, а иногда и отдельным ключевым сотрудникам.

Чем ниже уровень баррикады, тем выше эффективность работы компании, поскольку больше народу заботится прежде всего о ее интересах и о том, чтобы она была успешной. Чем выше уровень баррикады, тем ниже эффективность работы компании, поскольку больше народа думает от том, как оторвать от компании кусок для себя, в том числе и в ущерб ее интересам.

Модель баррикады хорошо объясняет, почему иногда бурно развивающаяся карьера руководителя вдруг останавливается по непонятным для него причинам. А все просто – он смог достичь уровня баррикады, на котором ему нужно использовать и продемонстрировать модель успеха для руководителей, а он все еще по привычке использует модель подчиненного (ведь раньше она всегда приводила его к успеху). И поэтому окружающие его руководители пока не воспринимают его как своего.

Вот теперь читатель может задать вопрос: на уровне компании все понятно, но мне до высшего руководства еще расти и расти, а как же мне быть на уровне подразделения?

Там это тоже работает, только с учетом некоторых особенностей: вам придется разделить свою деятельность на две зоны: зону мажора (руководителя) и зону минора (подчиненного).

К зоне мажора вы отнесете все те области, в которых принимаете участие в управлении и можете использовать модель успеха руководителя. К зоне минора вы отнесете те области, в которых вы не принимаете участия в управлении и вынуждены использовать модель успеха подчиненного.

Пример

Руководитель отдела продаж реально управляет только тем, что находится внутри его отдела: технологиями и процессом продажи (при условии выполнения плана), фондом оплаты труда своих сотрудников (если добился такого права), свободой принимать и увольнять сотрудников (в рамках штатного расписания и тех полномочий, которые он себе выторговал у руководства).

Фактически для него почти все относится к зоне минора-подчиненного, включая его собственную зарплату и условия работы. В этой зоне он должен использовать модель успеха подчиненного. То есть перед принятием любого решения сначала подумать о том, что оно принесет ему и его подразделению, а потом уже о компании в целом.

К зоне мажора-руководителя он может отнести только управление своим отделом продаж, и то при условии, что сначала из позиции подчиненного добьется от руководства какой-то привязки фонда оплаты труда к результатам работы его отдела. А в идеале не только фонда оплаты труда, но и каких-то других ресурсов: помещения, позиций в штатном расписании, оборудования и других ресурсов.

Если он этого добьется хотя бы частично, то у него появится пусть маленькая, но все-таки зона мажора, в которой он может сам использовать модель успеха руководителя и создавать себе команду, которая тоже будет это делать. Другими словами, в этой области он сначала будет думать о том, как увеличить доход от продаж, зная, что оговоренная часть от этого дохода железно принадлежит его отделу и делить ее будет именно он, а потому сейчас может не переживать о дележке и сосредоточиться на получении дохода от продаж в нужном количестве.

На старте вашей карьеры у вас вообще нет зоны руководителя, есть только зона подчиненного. По мере развития карьеры зона руководителя будет расти (если вы будете что-то делать, чтобы ее увеличивать). Вы можете добиваться для себя права распоряжения ресурсами своего подразделения в привязке к результатам вашей работы, можете участвовать в совместных проектах с другими подразделениями (и входить в команду управления проектом). Возможных вариантов множество, нужно только начать их искать – и они проявятся.

Тогда добившись для себя (используя модель подчиненного) права участвовать в управлении, дальше вы уже можете в рамках этой области длительное время использовать модель успеха руководителя. Таким образом, вы будете все больше расширять свою зону руководителя и одновременно увеличивать длительность времени, в течение которого используете модель успеха руководителя. То, что человек использует и демонстрирует чаще всего, в конце концов становится его второй натурой.

Но при этом вы должны понимать, что ваша зона подчиненного полностью не исчезнет никогда. Когда топ-менеджер ведет переговоры с владельцем об условиях своей работы, он использует модель успеха подчиненного. Когда владелец ведет переговоры с партнерами о совместных проектах, он тоже использует модель успеха подчиненного. В этой модели нет ничего плохого, просто она противоречит сути командной работы, и поэтому нужно использовать ее только тогда, когда без нее нельзя обойтись.

Как себя вести по отношению к другому руководителю

Теперь вам нужно научиться вести себя с другими руководителями так, чтобы при этом учитывать вашу и их значимость.

Снова военным проще: смотрят офицеры друг другу на погоны и по их типу определяют, кто из них старше по званию. Полковник старше капитана, а генерал старше полковника. Сразу понятно, кто из них важнее.

А что делать гражданским? Вот встретились два руководителя разных подразделений – кто из них «главнее»? Обычно в таких случаях на семинаре из зала предлагают ответ: тот, кто круче. Тогда встречный вопрос: а как определить, кто из них круче? И здесь аудитория ведет себя одинаково: сначала бодро описывает внешние признаки крутизны (машина, офис, аксессуары...). Но потом до них вдруг доходит, что большая часть этих признаков к делу не относится и вообще на встрече может быть не видна (машина может стоять на улице, в то время как встреча проходит в кабинете). А определить сравнительную значимость руководителей все-таки нужно.

Чтобы упростить этот процесс, я предлагаю вам взять за основу принцип дипломатических отношений между государствами: государства, равные по рангу или значимости, ведут себя одинаково уважительно друг к другу. Более значимые ведут себя более значительно, но это не повод для небольшого государства вести себя по отношению к ним подобострастно. Их просто уважают немного больше.

Применительно к отношению между руководителями это означает, что два руководителя должны вести себя друг по отношению к другу как два независимых государства:

- ◆ для начала как равные. Прежде всего вы оба руководители и этим отличаетесь от тех, кто не является руководителем;
- ◆ если ваши подразделения одинаково значимы и вы не подчинены друг другу, то вы тем более равны, обладаете одинаковыми неписаными правами как руководители и при прочих равных условиях можете

и должны вести себя как равноправные коллеги: обращаться друг к другу за помощью, оказывать помощь сами и т. п.;

◆ если подразделение другого руководителя более значимо, чем ваше, то вы должны оказывать этому руководителю немного больше уважения, чем он вам, как если бы он был старше вас по возрасту. Но только если он способен оценить такое ваше отношение именно как уважение к себе и своей должности, а не как подбострастие. При малейших признаках хамства с его стороны нужно вести себя независимо. Вы можете сразу и легко осадить его, ведь он же не является вашим непосредственным начальником.

Как оценивать значимость? Точно так же, как оценивают друг друга государства:

- ◆ по количеству населения (подчиненных);
- ◆ по размеру территории (количество помещений, филиалы, представительства, сетевые структуры);
- ◆ по богатству страны (количеству ресурсов в управлении);
- ◆ по военной мощи (влиянию на власть в компании) и т. д.

Пример

С этой точки зрения в финансах обычно меньше народа, чем в производстве, а доступа к материальным ресурсам вообще нет, в то время как на производстве и станки, и сырье, и энергия... Но все эти слабости компенсируются тем, что у финансистов есть прямой доступ к управлению деньгами и близость к руководству компании.

Зная эти правила, вы теперь можете легко показать другим руководителям свое отношение к ним: определите их значимость по отношению к вам и ведите себя с ними соответственно. Это очень важно. Поэтому для прояснения и закрепления этого навыка вам лучше тщательно выполнить следующее задание.

Задание 12. Демонстрация значимости подразделения

1. Оцените значимость своего подразделения в компании по отношению к другим подразделениям (если вы руководитель компании, оценивайте значимость компании по отношению к своим партнерам и конкурентам).
2. Опишите, каким должно быть ваше отношение к руководителям других подразделений, которое бы соответствовало сравнительной значимости ваших подразделений. Каким должно быть их отношение к вам?
3. Придумайте не менее десяти примеров того, как вы можете показать другим руководителям свою значимость, свое уважение (не теряя при этом своего статуса). Что вы будете делать: первым приходить на совещание или, наоборот, опаздывать? Садиться в центре или

с краю? Здороваться первым или ждать, пока поздороваются с вами? Мелочей много, и каждую из них вы можете использовать.

4. Насколько ваше сегодняшнее поведение соответствует вашему желаемому поведению?

5. Если есть проблемы, что нужно изменить в вашем поведении, чтобы вы вели себя в соответствии со своим статусом?

6.3. Неписанные правила руководителей

У каждого сообщества есть свои правила игры, те самые, по которым они отличают своих от чужих. Есть свои правила и у руководителей.

Это неписанные правила, в нормальной ситуации они передаются из уст в уста: от одного поколения руководителей к другому, чтобы чужие не узнали то, что положено знать только своим.

Неписанные правила возникли не просто так, это концентрированная мудрость поколений – как нужно себя вести, чтобы быть успешным в своем деле. В данном случае – быть эффективным руководителем. Они редко прописываются в должностных обязанностях. Формально вы можете их нарушить, и, скорее всего, никто в вашей компании не предъявит вам никаких юридических претензий. Тем не менее на практике нарушение вами даже одного неписаного правила обычно ведет сразу к нескольким негативным последствиям:

- ◆ вы немедленно получаете кучу управленческих проблем как неизбежное последствие нарушенного правила;
- ◆ вы демонстрируете другим руководителям свое незнание правил игры и ставите под сомнение свое право считаться руководителем, быть членом этого сообщества. Вы демонстрируете им, что вы чужой среди своих.

Это редко происходит мгновенно. Одно нарушение правила может остаться вообще незамеченным, несколько нарушений важных правил могут серьезно повредить репутации, критическое количество нарушений может испортить репутацию руководителя навсегда.

1. Не обсуждать работу начальника в присутствии его подчиненных

Обсуждение работы начальника в присутствии его подчиненных вредит авторитету не только обсуждаемого начальника, но и всего руководства в целом.

Это настолько важно, что военные даже включили данный запрет в дисциплинарный устав. И в мире военных это правило перестало быть неписанным. За его нарушение предусмотрена не только неофициальная, но и официальная ответственность.

Почему это происходит? Потому что особенности человеческой психики неизбежно приводят к некоторому обожествлению любого руководства. Дело в том, что человек всегда подсознательно производит сравнение собственной и чужой значимости.

Размышляет он примерно так: я очень уважаемый и значимый человек³⁰; раз этот человек назначен моим начальником, значит, он еще более уважаемый человек, чем я. Иначе кто бы ему позволил приказывать такому уважаемому и значимому человеку, как я. А начальник моего начальника, видимо, еще более уважаемый человек, чем мой начальник, раз поставлен командовать тем, кто командует мной.

Чем меньше общения с удаленным руководителем, тем больше ему приписывается возможных достоинств (так хочется верить в хорошее) и тем меньше известно о его недостатках (поэтому создается ощущение, что их вообще нет).

Получается, что подчиненный как бы изначально признает право своего начальника руководить им! Его право отдавать приказы, требовать их исполнения и т. п.

Обсуждая работу начальника на виду у его подчиненных, вы тем самым срываете с него этот ореол. У подчиненных в результате возникает совсем другой ход мысли: так, оказывается, мой начальник – это самый обычный человек? И он тоже может ошибаться? А что тогда я так слепо исполняю все его приказания? А может быть, не все его приказания являются разумными? А может, их вообще не нужно исполнять? Отсюда совсем недалеко до «святотатственного»: так, может, и начальник моего начальника тоже не такой значимый?

Таким образом, обсуждение работы руководителя в присутствии его подчиненных разрушает авторитет не только конкретного руководителя, но и власти в целом. И поэтому делать это категорически запрещено!

Неважно, какая у вас есть причина для недовольства руководителем. Хотите обсудить его работу – уведите его в уединенное место и там делайте с ним что хотите. Но на глазах у подчиненных – нет!

Если сказанного вам недостаточно – пожалейте его подчиненных. Позволяя им видеть позор своего начальника, вы убиваете их карьеру на данном предприятии. Чтобы сохранить управляемость своего подразделения, потерпевший руководитель будет вынужден впоследствии избавиться (перевести в другое подразделение или просто уволить) от всех, кто невольно стал свидетелем его позора.

Ну и конечно, настоящий руководитель никогда не простит своего позора вам, тому, кто его публично унизил. Потому что этим вы нанесли ущерб его репутации руководителя.

2. Субординация, или Соблюдение принципа подчиненности

Субординация – это иерархия власти. Понятие применимо к любой организации, включая коммерческие. Соблюдение субординации – это соблюдение преемственности власти и отдача распоряжений только своему непосредственному подчиненному. Нарушение субординации – приказ подчиненному, который находится ниже по служебной лестнице больше чем на один уровень.

Этому принципу сотни лет. Еще в Средние века бытовало такое утверждение: «Вассал моего вассала – не мой вассал».

Суть вреда при нарушении субординации:

- ◆ подрыв системы власти – подчиненный оказывается в режиме двойного подчинения: он одновременно получает указания (которые могут противоречить друг другу) от двух начальников. Это позволяет ему не отвечать за результаты работы, а иногда и вообще ничего не делать, ссылаясь на противоречивые указания как на оправдывающую его причину;
- ◆ побочным негативом является то, что вы без ведома руководителя распорядитесь его людьми и тем самым срываете выполнение его планов и подрываете основы его власти внутри его подразделения;
- ◆ нарушение субординации обязательно вызывает негативные эмоции у того руководителя, чьи права были нарушены.

Нарушение правила допустимо только в критических ситуациях и только при соблюдении особой процедуры:

- ◆ кроме самого приказа нужно дать подчиненному дополнительный приказ: при первой же возможности известить своего непосредственного начальника о том, что он получил этот приказ (если связь с его начальником есть, то лучше не нарушать субординацию, а отдать приказ через начальника; раз отдаем приказ через подчиненного, значит, пока связи нет, но когда-то же она появится?);
- ◆ впоследствии желательно поинтересоваться у этого начальника, доложил ли ему его подчиненный о том, что получил этот приказ.

Такая процедура позволяет избежать большинства негативных последствий, не обременять самого руководителя хлопотами и создать возможность для управляющих воздействий в будущем. Любые другие действия ухудшают ситуацию или навлекают на самого руководителя дополнительные хлопоты и ответственность.

Например, нельзя даже из лучших побуждений принимать на себя обязанность найти и проинформировать подчиненного руководителя о том, что вы нарушили субординацию и распорядились кем-то из его подчиненных. Потому что таким образом вы создаете риск произвольного нарушения правила. А вдруг вас отвлечет что-то важное и вы забудете ему сообщить? Тогда вы сами превратите себя в нарушителя. Даже если и не забудете, зачем обременять себя еще одной заботой? Руководитель должен принимать решения так, чтобы количество его хлопот уменьшалось, а не увеличивалось. Описанная же процедура позволяет принять решение и забыть о нем, возложив все хлопоты на самого подчиненного. Кроме того, мы оставляем для себя возможность потом при желании проверить, доложил ли подчиненный начальнику о вашем приказе.

При любом результате проверки мы выигрываем.

Если доложил – мы обращаем внимание своего подчиненного на то, какой у него хороший начальник, который тщательно соблюдает субординацию и следит за соблюдением его прав как подчиненного.

Если не доложил, то мы в глазах подчиненного снимаем вину с себя и перекладываем ее на недоложившего подчиненного, который теперь обязательно поплатится и за то, что не доложил, и за то, что этим «подставил» его перед вами.

В обоих случаях подобная процедура дополнительно проверяет работу управленческой вертикали.

3. Не обсуждать судьбу подразделения в отсутствие его начальника

Вы когда-нибудь сталкивались с приведенной ниже ситуацией?

Пример

В компании происходят перемены. Нужно реорганизовать одно из подразделений. Начальника подразделения нет на месте (командировка, отпуск – любая причина отсутствия сгодится). Но его вышестоящему руководителю не терпится, поэтому, не дожидаясь возвращения отсутствующего начальника, он собирает совещание и на нем обсуждает, что и как нужно реорганизовать в этом подразделении. В отсутствие начальника этого подразделения.

Проходит несколько дней, и вдруг этот отсутствующий начальник начинает вести себя неадекватно. Например, совершенно неожиданно для всех со скандалом увольняется.

Не узнаете? Надеюсь, что так. Потому что сам факт проведения подобного совещания – это явное нарушение неписаного правила: **нельзя обсуждать судьбу подразделения в отсутствие его начальника.**

Причина проста. Любой руководитель полностью отвечает за результаты работы своего подразделения, поэтому сам организывает его работу и должен обладать в нем всей полнотой власти.

Вы, читающий эту книгу, наверное, уже прочувствовали, насколько это сложно и хлопотно – сформировать свое подразделение и организовать его работу: подобрать людей, выстроить систему, обучить, воспитать и т. д. Поэтому, выполняя данную работу, руководитель автоматически приобретает право на всю полноту власти внутри своего подразделения. Конечно, у него может быть более высокое начальство, которому подчиняется он сам. Но оно имеет право только ставить ему задачи, а не распоряжаться внутри его подразделения через его голову и/или без его ведома.

Существует только одна-единственная ситуация, при которой вышестоящий начальник может в отсутствие руководителя обсуждать ситуацию в его подразделении и принимать решения, оказывающие влияние на его работу данного подразделения. Это ситуация, когда в указанном подразделении больше нет начальника. Мало ли найдется причин: уволился, переведен на другую работу, попал в больницу. Старого уже нет, а нового пока не нашли и не назначили, поэтому вышестоящий начальник вынужденно принял его обязанности на себя и исполняет его работу.

Таким образом, обсуждая работу подразделения в отсутствие его руководителя, вышестоящий начальник этим своим действием фактически передает всем окружающим неформальное сообщение: «В этом подразделении больше руководителя нет. Он формально еще числится, но на самом деле его уже здесь нет! Поэтому я исполняю его обязанности».

Конечно, это наносит очень существенный ущерб репутации отсутствующего руководителя и немедленно вызывает сплетни на тему его дальнейшей судьбы: временная опала или увольнение, возможные причины опалы и т. п.

Но это не главное. Главное то, что всегда найдется «доброжелатель», который не только это сообщение уловит, но и донесет его до сведения отсутствующего руководителя. Немедленно. Вы еще совещание не успеете закончить, а потерпевший уже будет об этом знать. Его возможная реакция – это самое интересное и непредсказуемое. Мы не будем разбирать случаи с молодыми, неопытными руководителями, в подчинении которых не очень много людей. Они могут вообще ничего не заметить и не понять.

А вот если речь идет об опытном руководителе, реакция может быть действительно серьезной и крайне негативной. Опыт показывает, что серьезный руководитель, попавший в подобную ситуацию, даже мысли не допускает о том, что это может произойти случайно.

Казалось бы, если возникла непонятная ситуация, можно позвонить своему боссу и спросить, в чем дело и как это следует понимать. Но на практике так происходит редко. Ход размышлений руководителя приблизительно такой.

1. Я опытный руководитель, и ко мне все относятся серьезно просто потому, что я такой значительный, что по отношению ко мне не может быть никакого разгильдяйства и пренебрежения.
2. Даже если бы меня хотели уволить, то по-хорошему должны были бы вызвать, отнестись уважительно, предложить какие-то варианты, рассчитаться за прошлые свершения и т. д.
3. Раз не вызвали и что-то делают втихую за моей спиной, то, видимо, задумали по отношению ко мне что-то особо подлое и злое.
4. Если теперь я все знаю и могу действовать, имеет мне смысл пойти к своему начальнику выяснять, что случилось, и тем самым открыть свою информированность или же сыграть на упреждение и первому нанести удар, чтобы позаботиться о своем будущем и примерно наказать работодателя?

Ход мыслей понятен. Никто из нас не любит оказываться в неловкой ситуации. А пойти выяснять – это гарантированно оказаться в ней. Еще сложнее зрелому руководителю заняться выяснением ситуации, если начальник у него – тот самый руководитель уровня непонимания, тот самый молодой сынок, которого папа бросил учиться руководить и назначил главой уже действующей компании (а вы думаете, кто чаще всего занимается подобным?).

Если руководитель окажется в ситуации без чьей-то поддержки, а тем более если и в прошлом были какие-то негативные примеры подобного рода, то ничем хорошим это не кончится. Поэтому я вам настоятельно рекомендую **всегда** обсуждать изменения в подчиненных подразделениях только вместе с руководителем этого подразделения.

4. Просьба руководителя – приказ в вежливой форме

Многие руководители не понимают разницы между приказом и просьбой. Они не знают, что такое просьба, и не умеют ею пользоваться. Им кажется, что просить – удел слабых и что если они позовут подчиненного в свой кабинет и скажут ему: «Иван Иванович, я тебя очень прошу – сделай вот это к такому-то сроку», то этим они себя унижат. Они ошибаются и живут в неведении.

Просьба руководителя – такой же приказ, только отданный в вежливой форме. Она точно так же обязательна для исполнения и даже больше. На самом деле просьба – намного более мощное оружие, чем приказ, по следующим причинам.

◆ Просьбу нельзя не выполнить.

Приказ – это официальное служебное поручение. Его теоретически можно не выполнить по уважительным причинам (хотя и не рекомендуется).

Просьба – это всегда личное. Ее нельзя не выполнить, поскольку этим подчиненный показывает свое личное персональное неуважение к руководителю. Невыполнение просьбы – это личная обида, нанесенная руководителю. Подчиненный редко может на это решиться. А если решается, то тем самым показывает вам свое личное неуважение. Зачем вам в команде такие подчиненные?

◆ Область использования просьбы не имеет границ.

Приказать можно только то, что не выходит за рамки служебных обязанностей, а попросить руководитель может обо всем, в том числе и о том, что не входит в должностные обязанности подчиненного, вообще не связано с работой или даже находится за рамками морали и закона (бывают и такие случаи).

Просьба – намного более мощное оружие, чем приказ. Если приказ можно сравнить с пулей, то просьбу по масштабам – с атомной бомбой. И как всякую атомную бомбу, ее нельзя бросать каждую минуту. Просьбы должны быть достаточно редкими. Если использовать их слишком часто, к ним уже не будут относиться так уважительно и перестанут тщательно исполнять.

Пользуйтесь просьбами в управлении подчиненными. Это очень мощно и эффективно. Максимально уважительно относитесь к просьбам своего руководителя. Каждый раз задавайте себе вопрос – почему он вас попросил, а не просто приказал? Что в этом поручении такого, что ему пришлось использовать просьбу?

5. Добрый и злой «следователь»

Большинству людей нравится быть добрыми и хочется, чтобы их любили. Но в жизни есть место для разных решений, и для позитивных и для негативных³¹. Нет дня без ночи, добра без зла, и время от времени руководителю нужно быть не только мягким по отношению к подчиненным, но и жестким.

В силовых структурах: полиция, контрразведка и т. п. – существует проверенный временем, чрезвычайно эффективный прием: добрый

и злой «следователь». Он применяется, когда нужно сломить сопротивление подследственного. Для этого с ним поочередно работают два следователя, один из которых играет роль злого, а другой – доброго. Злой создает жесткое негативное давление на подследственного: давит, требует, угрожает, в худшем случае – оказывает физическое воздействие. Потом приходит добрый, возмущается тем, что подследственного обижают, жалеет его, предлагает свою помощь. Понятно, что подследственного сознательно и подсознательно тянет к сотрудничеству с добрым. Но потом снова приходит злой и снова давит. Это эмоциональные «качели»: добрый и злой раскачивают психику и ломают сопротивление.

В жизни руководителя обычно нет необходимости ломать подчиненных, но есть необходимость задавать уровень комфорта. Этот уровень всегда относителен. Уступка только тогда ценится человеком, когда в остальное время по отношению к нему применяется жесткая дисциплина. Поэтому руководитель всегда попеременно играет роль то злого, то доброго. А как только у него появляется заместитель, все принимаемые решения – и добрые, и злые – уже нужно как-то распределять между самим руководителем и его заместителем.

Вопрос в том, кто имеет право быть добрым «следователем», а кто должен быть злым? Должен ли руководитель сам играть обе эти роли, а если нет, то как он должен распределять их между собой и членами своей команды?

Ответы лежат на поверхности. Роль доброго – психологически более выигрышная. Таких больше любят. Это приятно и комфортно. Поэтому *право быть добрым всегда принадлежит руководителю*, а обязанность быть злым должен исполнять заместитель. Это правило без исключений.

Лучшие мировые лидеры всегда применяют данный прием. Ярчайший пример – Иосиф Сталин. В публичной политике он никогда не играл роль злого, рядом с ним всегда был кто-то другой, исполняющий ее, – целая череда силовых министров: Ягода, Ежов, Берия, его первый заместитель Молотов и много кто еще. Это они принимали жесткие решения, расправлялись с оппозицией, проводили коллективизацию, ограничивали свободы, организовывали массовые репрессии и многое другое негативное для народа.

Все эти «злые» решения фактически принимал Сталин, но публично их всегда озвучивал кто-то другой от своего имени. Сталин всегда публично играл только «добрую» роль: разрешал, освобождал, хвалил, снижал цены и т. п. Во многом благодаря этому приему при всей жестокости построенной им государственной системы он пользовался поистине всенародной любовью.

Если вы хотите быть настоящим руководителем, вы просто обязаны играть роль «доброего», а на роль «злого» – найти себе заместителя. Это даже не ваше право, это ваша обязанность как руководителя!

А что делать, если ваш подчиненный сам хочет быть добрым, а роль злого пытается подсунуть вам под тем или иным предлогом?

Пример

«Иван Иванович, – скажет вам подчиненный, – я не могу объявить всем о том, что мы их будем наказывать за опоздание, невзирая на ранги, – это такой серьезный вопрос, что только вас с вашим авторитетом все воспримут всерьез. Вам и нужно это объявить».

Не воспринимайте это всерьез. Заместитель будет объявлять о наказаниях за опоздание не по своей воле, а по вашей. Всем это понятно и никакой дополнительной авторитет от заместителя не требуется. А нужно, чтобы он исполнил роль «громоотвода» и дал возможность тем, кто недоволен объявлением, выказать свое недовольство заместителю, а не вам.

Если подчиненный хочет вернуть вам роль злого, а себе оставить роль доброго, – он просто демонстрирует вам, что не признает вас как своего руководителя и сам хочет занять ваше место. Это как раз тот самый случаи, когда человек подсознательно может вам уже продемонстрировать свои претензии, хотя сам, возможно, их еще не осознал. Вы можете узнать о намерениях человека еще до него самого и принять соответствующие меры как воспитательного, так и карательного характера.

6. Чье время более ценно

В корпоративных отношениях рано или поздно возникает ситуация, когда один должен потратить свое время, чтобы сэкономить время другого. «Займите мне очередь», «подготовьте доклад»... Да мало ли что еще! Речь может идти об отношениях как между начальником и подчиненным, так и между коллегами.

Вопрос – кто должен жертвовать своим временем ради другого? Чье время является более ценным? Ответ – более ценно время того, кто является более значимой персоной.

В отношениях начальник-подчиненный более ценным является время начальника. В отношениях коллег – более ценным будет время более значимого сотрудника (более уважаемого или более знающего и т. п.). Если сотрудники одинаковой значимости, то их время имеет одинаковую ценность и они могут посягать на время друг друга только в режиме адекватного обмена услугами.

Что из этого следует? А то, что начальник имеет право и обязан тратить время подчиненных, чтобы сэкономить свое время. Ему на то и даны

подчиненные, чтобы он мог ими распоряжаться. В том числе и с этой целью.

Подчиненный не имеет права просить начальника, чтобы тот тратил свое время на сбережение его времени. Начальник может это сделать только сам, по своей доброй воле. И делать это должен крайне редко. И вообще любой руководитель должен относиться к затратам своего времени так же, как он относится к затратам денег: рассматривать их как инвестиции, затраты или благотворительность.

- ◆ Если это инвестиции, то время, потраченное на подчиненного, должно в будущем сэкономить руководителю еще больше времени. Например, руководитель обучает подчиненного, с тем чтобы после обучения он мог работать самостоятельно и не дергал руководителя по пустякам.
- ◆ Если это затраты, то время тратится безвозвратно, но потраченное время преобразовывается в какой-то другой материальный результат. Например, руководитель провел совещание, в результате которого было найдено решение проблемы.
- ◆ Если это благотворительность, то время тратится на подчиненного безвозвратно и не будет возвращено в будущем, но сам подчиненный может получить от этого какой-то результат. Например, руководитель обучал подчиненного нюансам своего внерабочего увлечения. Скажем, учил его, как ловить рыбу.
- ◆ Если расход времени нельзя отнести ни к одной из перечисленных статей, значит, руководитель это время просто потратил неизвестно куда без всякого результата.

Очевидно, что время лучше инвестировать потому, что его от этого становится больше. А благотворительность и тем более мотовство должны иметь ограниченные пределы, поскольку от этого времени становится меньше.

Просьба с формулировкой «помогите мне, пожалуйста» является жульничеством, скрытым требованием благотворительности. А благотворительность – это всегда только осознанно и добровольно, иначе она сразу же превращается в насилие и порабощение.

Коллеги тоже не имеют права требовать, чтобы вы жертвовали своим временем для них. Только в порядке обмена услугами и только в тех случаях, когда вы сами этого хотите.

Если кто-то просит или требует от вас потратить ваше время в его интересах, не имея на это права, он тем самым демонстрирует (пусть даже и подсознательно), что считает себя значительнее вас и претендует на право быть вашим начальником.

Другими словами, тот, кто пытается распоряжаться вашим временем, пытается вести себя как ваш начальник.

Пример

В голливудских фильмах часто встречаются сцены, в которых секретарши без ведома начальников сами назначают им деловые встречи. Кто в этом случае кем распоряжается?

Пример из реальной жизни. Помощник говорит руководителю, собирающемуся на выездную встречу: «А на обратном пути вы заедете в банк за кассиром и привезете ее в офис, чтобы она не теряла время на дорогу. Только вам придется ее там подождать, поскольку заранее не известно, когда она закончит».

Вопрос: чье время ценнее – руководителя или кассира? И что секретарь демонстрирует своему руководителю, так бесцеремонно распоряжаясь его временем?

Обращаю ваше внимание на то, что это тоже может происходить на подсознательном уровне и очень часто – незаметно для того, кто демонстративно ведет себя как ваш руководитель. Он еще может сам себе не отдавать отчета в том, что в своих амбициях уже пытается «подсиживать» своего начальника, а в своем поведении уже начинает это демонстрировать.

Это еще один признак для своевременного выявления таких людей. Признак для тех, кто умеет видеть. Но вы ведь теперь можете?

7. Подотчетность, или Кто кому отчитывается о своих действиях

Чтобы координировать действия разных людей, нужно собирать информацию о том, что и где происходит. Информация всегда циркулирует внутри организации. Если деньги – кровь компании, то информационные потоки – ее нервная система.

Существует несколько путей, по которым информация распространяется в компании:

- ◆ снизу вверх, от подчиненного к начальнику (подотчетность);
- ◆ сверху вниз, от начальника к подчиненному (информирование);
- ◆ по горизонтали, от коллеги к коллеге (обмен).

Отчетность, то есть информация о том, кто и что сделал, всегда идет только от подчиненного к начальнику. Обязанность отчитываться называется подотчетностью. Когда мы говорим о подотчетности, мы всегда должны указывать: кому отчитывается (подотчетен), какую должен предоставлять информацию и с какой периодичностью.

Информация от начальника к подчиненному (информирование) происходит только по инициативе самого начальника, обычно редко

и в специально оговоренных случаях (обсуждение видения компании, информация об общем состоянии компании и т. п.). Поэтому реальный начальник – это тот, кому другие отчитываются о проделанной работе и своих планах на будущее. А он при этом не обязан информировать их о своих действиях, если сам этого не захочет. Коллеги могут только обмениваться информацией: я сообщаю новости вам, вы – мне.

Любые попытки подчиненного или коллеги попросить или заставить вас отчитываться перед ним о своих совершенных действиях, информировать его или предупредить о своих будущих действиях (если это не является вашей прямой обязанностью исходя из требований других неписаных правил), являются попыткой подчинить вас себе или продемонстрировать другим, что вы им подчиняетесь.

Вам знакомы приведенные ниже ситуации?

Пример

Начальник возвращается с переговоров, сотрудники радостно его окружают: «Иван Иванович, расскажите, чем дело кончилось – вы о чем-то договорились?». Он, довольный, начинает рассказывать.

.....

Начальник несколько часов работал над какой-то темой. Наконец, закончил и, удовлетворенный, встал из-за стола размяться. К нему секретарша: «Иван Иванович, я по вашим глазам вижу, что вы сделали что-то классное. Похвастайтесь!». И он начинает рассказывать ей о своих достижениях.

Сотрудник начальнику: «Иван Иванович, вы в прошлом месяце так здорово рассказывали о ситуации в компании и наших перспективах. А в этом месяце когда будете рассказывать?».

.....

Сотрудник сотруднику: «Вы когда будете ходить в цех на производство, рассказывайте мне потом, что там происходит».

Наверняка вы много раз наблюдали что-то подобное. Теперь вы понимаете, что это означает и как это выглядит со стороны.

6.4. Имидж руководителя

Интенсивность жизни растет, а вместе с ней растет и занятость людей. У них остается все меньше времени на анализ и выбор партнеров, поэтому все большее значение приобретает имидж руководителя – образ, который демонстрирует окружающим:

- ◆ принадлежность к определенному кругу;
- ◆ понимание правил игры, принятых в этом кругу, и свою готовность (или неготовность) им следовать;

- ◆ умение в рамках принятых правил игры общаться с представителями этого круга и тех кругов, которые с ними связаны;
- ◆ умение действовать в рамках правил игры, принятых в этом кругу;
- ◆ умение в исключительных случаях нарушать правила, но так, чтобы нарушение не приводило к исключению из этого круга. Для этого нужно нарушить только форму, но не нарушать сущность правил. Или нарушить так, чтобы причина нарушения большинством людей этого круга признавалась уважительной и достаточной для совершения такого нарушения.

Данный образ делает поведение человека в определенном смысле предсказуемым, а общение и сотрудничество с ним – желанным для людей этого круга, поскольку предсказуемость создает ощущение безопасности, а умение достигать успеха в рамках правил – надежду, что близость к нему поможет достичь успеха и тому, кто с ним общается.

Имидж представляет собой целостный образ, который формируется следующими составляющими:

- ◆ форма и стиль одежды;
- ◆ походка, жесты, манеры;
- ◆ стиль общения;
- ◆ цели, к которым стремится человек;
- ◆ поступки человека.

Пример

Имидж члена криминальной группировки:

- ◆ *одевается так, как это принято в группировке (в 1990-е годы – спортивные костюмы и кожаные куртки);*
- ◆ *у него своеобразный выговор и жесты;*
- ◆ *должен уметь общаться с начальником, подчиненными, партнерами, заказчиками, клиентами и т. п.;*
- ◆ *руководствуется «понятиями» – набором правил, определяющих, что такое «хорошо» и что такое «плохо» в этой среде;*
- ◆ *стремится к принятым в группировке идеалам (деньги, машина, возможность продемонстрировать свою силу, место в иерархии группировки и т. п.);*
- ◆ *демонстрирует набор поступков, характеризующих его в его круге: поведение в драках, умение выполнить задание босса, отношение к дружбе, способность к приработку на стороне и т. п.*

Пример образа из другой области.

Пример

Имидж владельца компании:

- ◆ *одевается так, как это принято среди владельцев подобных компаний и руководителей такого уровня;*
- ◆ *у него должна быть манера общения, принятая в его кругу;*
- ◆ *должен уметь общаться с заказчиками, поставщиками, госорганами, банкирами и т. п.*
- ◆ *руководствуется неписаными правилами, принятыми для владельцев и руководителей, и писаными правилами, такими как законодательство;*
- ◆ *стремится к принятым в его кругу идеалам (развитие бизнеса, богатство, власть и т. п.);*
- ◆ *демонстрирует набор поступков, характеризующих его в его кругу: создать и развить коммерческий проект, найти деньги на развитие бизнеса, рассчитаться с кредиторами и инвесторами, построить бизнес как систему, защитить свой бизнес от «наездов» и т. д.*

Если общий принцип формирования образа понятен, давайте поговорим о вас и о вашем образе.

Долговременное впечатление

Начнем с ваших поступков. Именно они формируют тот информационный след, который тянется за вами, и являются основой вашей репутации руководителя (табл. 6.1).

Само собой разумеется, что данная таблица не является исчерпывающим руководством, указывающим вам, как себя вести. Она приведена здесь для того, чтобы показать вам, как вы можете сознательно выстраивать свое поведение, которое будет демонстрировать другим руководителям то, что вы являетесь руководителем и одним из них.

Поступки формируют репутацию, а репутация – это долговременное впечатление о вас. Оно и формируется долго, и остается надолго, и медленно изменяется, и еще медленнее восстанавливается после того, как она испорчена. Или не восстанавливается вообще.

Таблица 6.1. Что нужно демонстрировать руководителю

Что нужно продемонстрировать	Как это демонстрировать
Принадлежность к определенному кругу	Образ мышления руководителя Поведение руководителя Способность отличать руководителей от исполнителей. Поддержание связей и отношений с руководителями. Способность отличать хороших руководителей от плохих. Поддержание отношений с хорошими руководителями. Участие в управленческих тусовках.
Понимание правил игры, принятых в этом круге и свою готовность (или неготовность) им следовать	Давать понять в разговоре при удобном случае, что Вы знаете о неписаных правилах руководителей и руководствуетесь ими. В своих поступках соблюдать неписаные правила Руководителя
Умение в рамках принятых правил игры общаться с представителями этого круга и тех кругов, которые с ними связаны	Общение с другими руководителями с учетом их и Вашей значимости.
Умение действовать в рамках правил игры, принятых в этом круге	Исполнение неписаных правил Руководителя.
Умение в исключительных случаях нарушать правила, но так, чтобы нарушение не приводило к исключению из этого круга.	Пример – восстановление репутации после публичного унижения.

Краткосрочное впечатление

Ваш внешний вид и поведение формируют краткосрочное впечатление о вас. Оно быстро формируется, быстро меняется и быстро исчезает. Это не значит, что оно хуже долгосрочного, – оно просто другое. У вас будет в жизни много ситуаций, в которых у вас просто не будет возможности сформировать о себе долговременное впечатление.

Например, вы увиделись с другим руководителем только один раз и просто не можете продемонстрировать ему серию своих поступков, которые показывают вас с хорошей стороны. Но вы можете успеть оставить о себе краткосрочное впечатление с помощью одежды, манеры общения и других инструментов. Вот о них мы сейчас и поговорим. Прежде всего давайте усвоим главные принципы:

- ◆ вы демонстрируете другим людям имидж, соответствующий либо тому уровню, на котором хотите закрепиться, либо тому уровню, на который хотите попасть (см. аналогию в принципах управления уровнями зрелости подчиненных);
- ◆ насколько вы являетесь лидером мнений на этом своем уровне, настолько же вы свободны в самовыражении через имидж или же, наоборот, вынуждены копировать чье-то поведение и манеры.

Предположим, что вас только что назначили руководителем подразделения. Давайте исходя из этого предположения попробуем сформировать элементы вашего имиджа.

Форма и стиль одежды

Нужно определить, кто уже является успешным руководителем подразделения в этой компании, и присмотреться, в каком стиле они одеваются, а после этого начать одеваться в таком же стиле. Конечно, с поправкой на свой возраст и комплекцию.

Походка, жесты, манеры

Все это очень зависит от характера человека. Размеренный и неторопливый флегматик при всем желании не сможет стать эксцентричным холериком. Поэтому вам имеет смысл копировать только ключевые элементы: жесты и позы³², демонстрирующие какое-то сообщение или чувство:

- ◆ «я вас внимательно слушаю» (в какой позе находится человек, когда он это хочет продемонстрировать собеседнику);
- ◆ «слушаю и повинуюсь»;
- ◆ «спешу к вам»;
- ◆ «я вас уважаю»;
- ◆ «я с вами не согласен, но уважительно жду своей очереди высказать свое мнение»;
- ◆ «делайте, как я сказал» ит. д.

Их можно вычислить методом простого наблюдения, а также можно спросить у представителя этого круга или узнать у Коммуникатора. Лучше использовать все три способа, а потом из трех потоков

информации составить общую картину. Такой подход позволит вам сохранить стиль, свойственный вашему характеру, но при этом показать общность с определенным кругом.

Потом, когда вы пойдете на повышение, вам тоже не нужно будет менять все свое поведение, достаточно будет изменить эти ключевые элементы привычными для нового круга.

Стиль общения.

В общении тоже есть смысл выделить ключевые элементы и копировать только их:

- ◆ сленг;
- ◆ проявление инициативы в общении;
- ◆ правила именования собеседника.

Особое внимание нужно обратить на жаргон – использование специальных слов, характерных только для определенного социального круга или профессии. Начинать нужно с выяснения того, какие специальные слова используются в вашем круге, и немедленно выучить все варианты их использования.

Пример

В одном жаргоне выражение «он плавает» означает, что человек не разбирается в теме, его знания нестабильные, они «плывут», в другом «он плавает» означает, что человек великолепно разбирается в этой теме и «плавает в ней, как рыба».

Неправильное использование сленга немедленно и резко выдает в человеке «чужака». Точно так же как иностранца сразу же выдает использование чужого языка или сильный акцент.

Проявление инициативы в общении

В любом кругу так или иначе есть правила, регламентирующие проявление инициативы в общении:

- ◆ к кому можно обращаться напрямую, а к кому только через посредника;
- ◆ кто может или должен начинать разговор – любой, старший по должности, старший по возрасту;
- ◆ о чем можно спрашивать напрямую, а о чем говорить не принято;
- ◆ как нужно начинать и заканчивать разговор?

Правила именования собеседника.

Возможные варианты:

- ◆ по имени-отчеству;
- ◆ только по имени;
- ◆ с должностью или без;

◆ по прозвищу и т. д.

Главное, что нужно помнить, работая над стилем общения: нет идеальных стилей общения, есть принятый в этом кругу. Хотите подчеркнуть свою принадлежность к этому кругу – используйте его.

Цели, к которым стремится человек

Попробуйте узнать, какие цели приняты в данной компании для руководителей подразделений: добиться повышения, купить машину... Это не ваши цели, это цели того круга, куда вы хотите попасть. Ваша задача – их выяснить.

После этого проанализируйте свои собственные цели. Если они простираются намного дальше этого уровня, попробуйте разбить процесс их достижения на промежуточные этапы. И среди них поищите такие цели, которые совпадают с целями в вашем кругу. Их вы и будете демонстрировать в нем.

Пример

Предположим, вы в перспективе хотите стать заместителем генерального директора. Сопутствующие цели: иметь дом в пригороде, отдыхать в Европе, купить солидную машину. Вас только что назначили на вашу первую управленческую должность – руководитель отдела. Вы проанализировали цели в среде руководителей отделов и выяснили, что это:

- ◆ *отдыхать на курорте в Турции;*
- ◆ *купить подержанную машину;*
- ◆ *арендовать квартиру в приличном доме.*

Ваши цели явно более высокого уровня. Но если вы их прямо сейчас заявите в своем кругу руководителей отделов, вы будете выделяться из общего круга, а вам это пока совсем не нужно. Наоборот, сейчас вам необходимо подчеркнуть свою принадлежность к ним. Поэтому вы можете процесс достижения глобальных целей разделить на промежуточные этапы. Например:

- ◆ *сначала отдохнуть в Турции, а потом уже ехать в Европу;*
- ◆ *купить сначала подержанную машину, а потом поменять ее на более новую;*
- ◆ *сначала арендовать квартиру, а потом уже присматриваться к покупке дома.*

Это позволит вам с чистой совестью показывать в своем кругу сопоставимые цели, не занижая собственную планку.

Если очень хотите, можете выделяться, но только в чем-то одном.

Подведение итогов по имиджу

Вы сами создаете свой имидж. Если вы делаете это сознательно – вы создаете его таким, каким вы хотите его видеть. Если вы ничего не делаете для создания своего имиджа, он все равно создается. Таким, каким получится.

6.5. Как повысить значимость и авторитет своего подразделения

Любое подразделение в компании существует только во взаимосвязи с другими. А его значимость и авторитет определяются не только мнением первого руководителя, но и отношением к нему других подразделений.

Если речь идет не о подразделении, а о компании, то в контакте с ней находятся представители других компаний – клиенты, поставщики, госорганы и т. п.

Наиболее массовый запрос от руководителя функционального подразделения – как сделать свое подразделение значимым и авторитетным (а заодно и себя как его руководителя). Практика показывает, что нет изначально значимых должностей. Запросы на помощь в повышении значимости равномерно поступают от представителей всех ключевых подразделений. В этом смысле они все одинаково обижены.

И что же для этого нужно сделать? Как всегда, ответ находится на самом виду. Давайте рассмотрим ситуацию с другой точки зрения.

Есть такой прием исследования непонятной проблемы – изменение масштаба. Если проблема на уровне компании, то уровень можно поднять и рассмотреть ее на уровне государства. А можно уровень опустить и посмотреть, как это выглядит на бытовом уровне.

А еще нужно всегда помнить, что важно правильно формулировать задачу. Очень часто задача бывает нерешаемой потому, что неправильно сформулирована. И легко решается, как только вы измените формулировку.

Изначальная задача – повысить свой авторитет. Легко решается? Даже непонятно, с какой стороны к ней подходить. Давайте изменим масштаб и посмотрим на ту же задачу на бытовом уровне.

Пример

Предположим, что у вас есть семья и ребенок. Оба родителя работают, поэтому ребенок не только является источником радости, но и создает определенные бытовые неудобства.

Предположим также, что у вас есть две бабушки. Одна из них приходит к вам несколько раз в неделю: помогает убирать и готовить, играет роль няни, в общем – фактически является членом вашей семьи и оказывает вам ощутимую помощь. Другую вы видите только раз в году – когда приходите к ней с подарком на ее день рождения.

Вопрос: какая бабушка является для вас более значимой? Не какую вы больше любите (это уж как получится), а какую больше цените? К чьим советам вы будете прислушиваться? На чью просьбу охотнее откликнетесь? Ответ очевиден.

Возвращаемся к нашей задаче и формулируем ее правильно: как сделать свое подразделение необходимым и полезным для других? Потому что если мы это сделаем, мы автоматически станем для них значимыми. А еще лучше – стать очень полезным, таким, без кого невозможно обойтись. И тогда авторитет и значимость придут сами собой.

Как этого добиться? Спросить. Иными словами, нужно просто встретиться с руководителями и ключевыми сотрудниками других подразделений и спросить их, чем вы и ваше подразделение можете быть им полезны.

На этом пути вас ждет много удивительного.

Первое впечатление произведете вы. Скорее всего, люди, с которыми вы будете встречаться, будут несказанно удивлены, более того, у некоторых это вызовет настоящий шок. Потому что обычное поведение заматанных текучкой руководителей на запросы со стороны: «Уйдите отсюда и не мешайте работать». А тут вы приходите сами и спрашиваете: «Что нужно?»

Второе впечатление произведут на вас. Это тоже вызовет шок, но уже у вас. Но шок будет слабый, поскольку я расскажу вам об этом прямо сейчас.

Подавляющее большинство скажут: «Не знаю». Кто-то, может, и ответит, но большинство нет. Почему? Да по той же причине, которую мы уже разбирали. Потому что все они не знакомы с теорией ключевых подразделений и поэтому плохо знают, кто чем занимается и даже кто им может быть полезен. В своих делах они еще как-то разбираются. Плюс как-то ориентируются в главных бизнес-процессах компании, например: производственники производят товар, а продавцы его продают. Но в деталях уже путаются. Вопрос: «Что финансовый отдел может сделать полезного производственникам?» – для многих выходит за пределы их компетенции.

Поэтому очень часто вместо ответа вы получите встречный вопрос: «А вы чем вообще занимаетесь?».

Если обобщить полученные вами ответы, то все они должны уложиться в следующие категории:

- ◆ им нужны результаты вашей работы;
- ◆ им нужно, чтобы вы научили их пользоваться результатами вашей работы для улучшения их деятельности;
- ◆ им нужно, чтобы вы сообщили им о том, что вы делаете, поскольку сами они этого не знают и даже не представляют, чем вы можете им быть полезны.

Начинать, конечно же, нужно с последнего. Следует сообщить всем потенциально заинтересованным руководителям, чем вы можете быть им полезны. Лучший способ – провести небольшой семинар на тему «Планы отдела такого-то на ближайшее время и чем он может быть полезен для других подразделений компании».

Краткое содержание вашего выступления:

- ◆ кто мы, состав и где находимся;
- ◆ что делаем и какую пользу приносим компании;
- ◆ наши ближайшие цели и задачи;
- ◆ чем можем быть полезны другим подразделениям.

Пример

Тезисы выступления финансовой службы. Докладчик – финансовый директор.

«Служба состоит из бухгалтерии, финансового отдела и планово-экономического. Руководитель – финансовый директор, заместители – главный бухгалтер, начальник финотдела и начальник ПЭО.

Основные задачи службы: считать прибыльность работы, управлять денежными потоками, регистрировать все денежные операции, планировать налогообложение, отчитываться перед государством.

К кому по каким вопросам обращаться: оформление операций – главбух, экономика – начальник ПЭО, графики платежей – начальник финотдела, остальное – ко мне (финансовому директору).

Наши планы на этот квартал: проанализировать вклад различных отделов в общую прибыльность работы компании.

Чем можем быть полезны основным подразделениям: поможем увидеть и подтвердить фактами, каков их вклад в доходы и расходы компании, где у них достижения и где резервы».

Сам факт проведения такого семинара поднимет ваш авторитет сразу на несколько порядков независимо от содержания и качества вашего выступления. Знаете почему? Какая у вас появилась первая мысль,

когда вы прочитали, что вам нужно провести семинар для других руководителей компании? Только честно!

Страшно.

Спасибо за откровенность. Конечно, страшно. И не только вам – всем страшно.

Поэтому, как только вы с дрожащими коленками выйдете к какому-то подобию доски и начнете что-то говорить по теме своего доклада, будьте уверены, что все присутствующие на семинаре будут сначала думать примерно следующее: «Надо же, не побоялся. А вот я никогда не смог бы так сделать. И смотри, как классно держится: в обморок не упал, что-то говорит. Да еще и вроде что-то связное».

Независимо от качества вашего исполнения первое восприятие будет уважительное. А если вы еще и что-то внятное скажете, а они еще и успеют понять, то ваш авторитет сразу же поднимется. Проверено многократно!

Ну и когда вы это сделаете, они хотя бы в принципе поймут, чем вы вообще занимаетесь. И после этого можете приходить к ним снова и опять спрашивать, чем вы можете им пригодиться. И если конкретный руководитель снова скажет: «Не знаю», то вы уже можете предложить ему рассказать, чем он занимается, какие у него проблемы и задачи, и совместно поискать, чем вы можете ему быть полезны. Может, ему нужны какие-то данные или какие-то ваши определенные знания.

Поймите, что только после того, как вы сами их научите, им могут понадобиться какие-то результаты вашей работы. Помогите им выстроить цепочку: их задачи – какие им для этого нужны данные – какие данные можете им дать вы – что вам для этого нужно сделать.

Очень может получиться, что ваши стандартные результаты или отчеты им напрямую не подходят и вам их придется как-то доработать. Но главное – ваши руководители сами должны понять, что им от вас нужно и зачем, и захотеть это у вас взять. Насильно навязывать им свою помощь не нужно. Да у вас это и не получится.

Изложенного выше более чем достаточно для того, чтобы резко поднять авторитет и значимость вас и вашего подразделения. А уже после этого его нужно будет укреплять и фиксировать и ставить процесс помощи другим подразделениям на регулярную основу.

Игорь Манн в своей книге «Маркетинг на 100%» предложил следующую форму организации обратной связи, которая, по сути, является универсальной и может быть применена к любому подразделению.

Нужно провести опрос всех руководителей компании и задать им следующие вопросы:

1. Как вы оцениваете работу моего подразделения за последний год (по 5-балльной шкале). Обоснуйте свою оценку;

2. Что положительного вы видите в работе нашего подразделения;
3. Что не удастся, не сделано нашим подразделением (узкие места);
4. Что нужно сделать срочно?

Ответ на первый вопрос показывает общее отношение к подразделению. Ответ на второй вопрос демонстрирует, чем стоит гордиться, что нужно продолжать делать, что более всего востребовано. Третий и четвертый ответы указывают на то, что и в каком порядке нужно делать, чтобы улучшить работу.

Первое время будет лучше, если вы сможете лично опросить всех руководителей. Это даст вам много неформальной информации и будет способствовать повышению вашего авторитета. Впоследствии будет лучше, если опрос станет регулярным, анонимным и его будет проводить независимый консультант, который обобщит результаты ответов и представит вам отчет. Это превратит опрос в объективную процедуру, измеряющую эффективность вашей работы.

6.6. Как получить от другого подразделения то, что вам нужно

Самый простой и самый неэффективный путь – требовать. Так делают все, напрямую или через руководство. Но есть более эффективные пути. Самый простой – определить, что нужно вам и кто вам это может предоставить. А потом просто уважительно и искренне об этом попросить.

Еще лучше – прежде, чем попросить, сначала узнать, чем вы можете помочь этому человеку или подразделению (см. предыдущий раздел) и сделать это. И только после этого просить о том, что нужно вам. Точки сходимости абсолютно всех мировых знаний:

- ◆ просите, и вам дадут;
- ◆ чтобы что-то получить, нужно сначала что-то отдать.

Используйте хотя бы одно из этих утверждений, и жизнь станет намного проще. Используйте оба – и вы всегда будете получать то, что вам нужно.

6.7. Подводим итоги

Хорошие отношения с другими руководителями дают возможность получать от них то, что вам нужно, влиять на их поведение и использовать их ресурсы. Чем старше становится руководитель, тем большее значение для его карьеры имеют его связи: кого он знает и кто его знает.

Хорошие отношения с другими руководителями не падают с неба, их нужно последовательно выстраивать такими, какими вы хотите их видеть. Если вы не будете этого делать, то они все равно выстроятся, но уже как получится (даже если вы и не хотите их видеть такими).

Глава 7.

Как строить отношения со своим начальником

Отношения с начальником напоминают сцепку паровоза с вагоном. Если все хорошо, то карьерный рост идет точно по расписанию, а должности мелькают, как станции за окном.

Федор Нестеров

7.1. Какое положение в компании является вашей целью

Как правило, все спрашивают: «Как построить отношения со своим непосредственным начальником?». Это хороший вопрос, но начинать нужно не с него, а с вопроса: «Какое положение в иерархии руководства этой компании я хочу занять?».

Для ответа на этот вопрос нужна смелость – чтобы не бояться поставить себе действительно высокие цели и, не стесняясь, выбрать себе настоящую должность своей мечты и того, кто будет вашим лидером (непосредственным начальником). Очень часто люди занижают свои цели и потому легко их достигают, но мало этому радуются.

Еще большая смелость потребуется вам тогда, когда вы проанализируете всех руководителей в компании и не найдете среди них ни одного лидера, за которым вам захочется идти. Ведь вам придется тогда ставить себе задачу самому стать лидером, или найти и привести такого лидера извне, или уйти в другую компанию, или отказаться от управленческой карьеры вообще и выбрать себе что-то другое. Нелегкий выбор, но настоящий руководитель трусливым не бывает. Он может быть только храбрым.

Чем выше руководитель будет продвигаться по карьерной лестнице, тем более масштабными будут его проекты, тем больше людей и ресурсов будет в его распоряжении, тем больше ответственность, которую он примет на себя, больше давление обстоятельств, степень противодействия со стороны окружающих.

Наш мир – это мир баланса. Действие равно противодействию. Чем больше власти в твоих руках, тем большие страсти бушуют вокруг тебя.

Для того чтобы выжить в этом противостоянии и остаться самим собой, нужна внутренняя сила, которая формируется за счет уверенности в себе, в своей миссии, в правоте своего дела, удовольствия от работы, природных способностей и талантов и много чего еще. Ее редко ощущаешь сразу во всей полноте, но она должна себя проявлять какими-то отголосками даже в самом начале.

Первый тест – выбор настоящей цели. Если у вас есть задатки настоящего руководителя, то высокая цель не должна вызывать ужаса. Она должна пугать и возбуждать одновременно, захватывать дух и манить, казаться недоступной и в то же время привлекательной, наполнять энергией и пробуждать воображение...

Есть у вас такая? Тогда выбирайте своего лидера, и вперед!

Существует два подхода, и оба рабочие. Первый – когда вы выбираете себе лидера, который хочет расти вверх, и пристраиваетесь к нему вторым. А потом уже вместе, парой продвигаетесь вверх по карьерной лестнице. Второй – когда вы выбираете себе лидера, который уже высоко продвинулся, и хотите, чтобы он поднял вас к себе наверх и взял в свою команду.

Полная аналогия с задачей «как выйти замуж за генерала»: первый подход – выйти замуж за лейтенанта, поехать с ним по гарнизонам и вместе получать звание за званием, вплоть до генеральского. Второй подход – сразу найти себе свободного генерала, привлечь его внимание и выйти за него замуж.

Плюсы и минусы обоих подходов очевидны. В первом случае – найти себе лидера легко, но последующий карьерный путь может оказаться долгим. Во втором случае – быстрый карьерный взлет, но поди попробуй пробиться, привлечь внимание, а после взлета – удержаться. Каждый сам выбирает свой подход и своего лидера. Нет правильных и неправильных выборов, есть *ваш* выбор. Я могу только подсказать, *как* нужно выбирать.

7.2. Какой начальник вам подходит

Для простоты изложения материала далее пару руководитель и заместитель мы будем называть, соответственно, первый и второй. Все изложение построено с позиции второго, который выбирает себе первого. Если вы первый, вы тоже можете воспользоваться этими правилами, нужно только будет смотреть на ситуацию с другой позиции.

Правильные отношения выстраиваются по принципу взаимодополняемости: второй должен дополнять первого, **делать то,**

чего первый не может или не хочет. Желательно быть при этом его полной противоположностью.

- ◆ Если первый любит генерировать идеи, то второй должен эти идеи обрабатывать (документировать, реализовывать, внедрять и т. п.).
- ◆ Если первый эмоциональный, то второй должен быть хладнокровным.
- ◆ Если первый увлекается поддержанием отношений с людьми, то второй должен обеспечивать общую организацию и планирование.
- ◆ Если у первого проблемы в отношениях с людьми, то эти отношения нужно будет строить второму, и т. д.

Идеальный вариант – противоположность на уровне характеров. В этом случае вам не нужно делать никаких усилий, чтобы заниматься тем, что дополняет вашего начальника. Вам нужно будет просто быть самим собой. И за это вас будут ценить и уважать!

Чем больше такая пара работает вместе, тем больше она срабатывается. Тем крепче становятся связи между ними, тем лучше они понимают друг друга, тем сложнее им друг без друга обходиться. Я видел много случаев, когда наемный руководитель, составивший такую пару с владельцем бизнеса, через несколько лет становился младшим партнером. Причем он не покупал свою долю, его этой долей награждали за работу в паре.

Приемлемый вариант – если характеры у вас не очень совпадают, но вы сознательно концентрируетесь на выполнении тех работ, которые дополняют вашего руководителя. Этот вариант существенно хуже, поскольку вы тратите много энергии, чтобы выполнять функции того, кем на самом деле не являетесь.

Но все же это вполне реальный вариант. Ведь не нужно забывать, что вы руководитель. В вашем распоряжении все ресурсы вашего подразделения. Если вы сами не являетесь дополнением своего первого, то в вашей власти сделать таким дополнением свое подразделение! Но это уже требует хлопот. Это как с позиции Волшебника перейти в позицию Прагматика: удовольствия меньше, а хлопот – намного больше.

Кроме того, существует вероятность, что возле вашего первого может потом появиться тот, кто станет его настоящим дополнением, Волшебником. А с этим бороться вам, Прагматику, будет уже очень трудно.

Почти невозможно. Поэтому лучше сразу выбирать себе правильного первого, который будет вашим дополнением на уровне характеров. Тогда вы оба станете Волшебниками.

Как видите, снова задача легко решается, если ее правильно сформулировать.

Изначальная постановка задачи – как построить правильные отношения со своим первым? Выбрать первого при этом легко (что его выбирать, вам его уже дали), а построить с ним отношения – трудно. Правильная формулировка задачи: как выбрать первого, с которым мне будет легко потом построить правильные отношения? Не жалейте времени на правильный выбор первого. Это одна из важнейших инвестиций на пути к высокой цели.

7.3. «Мистер внешний» и «мистер внутренний»

Как правило, в успешных организациях есть как минимум два лидера, которые отвечают за ее работу, – это «мистер внешний» и «мистер внутренний»³³.

«Мистер внешний» – это человек, который отвечает за внешнее развитие организации. Он публичная личность, известная во внешнем мире. В сферу его ведения входят: построение отношений с внешним окружением компании (рынок, клиенты, конкуренты, поставщики, подрядчики и другие внешние силы), поиск возможностей для развития. Как правило, это человек энергичный и общительный.

«Мистер внутренний» – это человек, отвечающий за внутреннюю структуру организации. Он широко известен внутри компании, но мало известен внешнему окружению. В сферу его ведения входят: организационная структура, персонал, организация работы, процессы и технологии и т. п.

Кем являетесь вы? А кто ваш первый? Составляете ли вы вдвоем со своим первым такую пару? Устраивает ли вас распределение ролей? Если да, то идем дальше.

7.4. Построение команды для конкретного лидера

Ближайшее окружение руководителя

Ближайшее окружение руководителя – это его заместители, составляющие с ним единую управленческую команду и помогающие ему управлять подразделением.

Люди обычно не замечают очевидных вещей, поэтому большинство руководителей вообще не знают, зачем им нужна управленческая

команда. Они обычно думают так: «Я руководитель, я и должен сам управлять. Ну, может быть, один заместитель мне нужен, чтобы я мог отлучиться по своим делам или уйти в отпуск. А команда зачем?».

На самом деле команда нужна руководителю, чтобы усилить его достоинства и прикрыть недостатки.

Сколько у нас управленческих функций, еще помните? Правильно – три: Организатор, Коммуникатор и Умник. А то, что вы великолепно исполняете только одну из них, помните? А чтобы хорошо управлять своим подразделением, вам нужны все три, и нужны на уровне не ниже «хорошо», а лучше – «великолепно». Вы не можете этого обеспечить. Никто не может. Нет таких людей.

Для этого вам и нужна ваша управленческая команда, чтобы совместными усилиями обеспечить выполнение этих трех функций на максимально возможном уровне.

С этой точки зрения очевидно, что максимальный состав управленческой команды – три человека: Умник, Организатор и Коммуникатор (больше нельзя, иначе начнутся внутренние раздоры, меньше – тоже нельзя, иначе какие-то роли будут исполняться некачественно).

Самая главная роль в команде – Организатор. Он возьмет на себя все хлопоты по рутинному управлению подразделением – ему и быть первым заместителем, Умник будет генерировать идеи и придумывать новое, Коммуникатор – собирать информацию и поддерживать моральный климат. Все сходится.

Что интересно: описанная команда по своему составу и функциям полностью совпадает со структурой, которую военные давным-давно придумали для управления войсками (табл. 7.1).

Таблица 7.1. Состав и распределение функций ближайшего окружения

Функция	Категория	Обязанности	В моем окружении это:
Первый заместитель	Организатор	Оперативное руководство подразделением	
Начальник штаба	Умник	Стратегия, планирование, технологии и методы работы	
Заместитель по коммуникациям	Коммуникатор	Создание и поддержание рабочей атмосферы. Коммуникации между сотрудниками. Формирование корпоративной культуры	

Правда, возникает один вопрос: а почему нужны три человека, если есть еще сам руководитель? Он ведь тоже может исполнять какую-то функцию?

Отвечаю. Команда должна быть способна некоторое время функционировать в отсутствие руководителя. Поэтому сам руководитель независимо от своей принадлежности к той или иной категории не должен выполнять эту функцию лично, а заинтересован найти соответствующего заместителя.

Главная задача самого руководителя – определение целей подразделения, подбор членов управленческой команды и организация ее работы. Тогда команда организует работу всех остальных.

Если нет возможности найти сразу троих, тогда, конечно, нужно начинать с одного – подобрать себе заместителя. И стараться сделать это так, чтобы вместе с ним составлять пару первый-второй и максимально закрывать все три функции. Но при первой же возможности – укомплектовать команду полностью.

Как балансировать команду

Хорошо подобранная команда должна быть сбалансирована по следующим показателям:

- ◆ энергетический баланс;
- ◆ Волшебники-Прагматики;
- ◆ уровни зрелости руководителей в команде.

Давайте разберем каждую из этих составляющих подробнее. Только не нужно лезть в психологические дебри – на этом уровне нам вполне

достаточно самых примитивных обобщений.

Энергетический баланс

Есть люди энергичные, а есть спокойные. Мы сейчас не будем рассматривать все существующие типы темпераментов, а возьмем только две крайности, легко различаемые «на глаз», – энергичный и спокойный.

Вопрос: какую мы хотим создать команду – энергичную или спокойную? Решим задачу для полнокомплектной команды, а в своем усеченном варианте вы уже будете использовать этот принцип самостоятельно.

◆ Если все трое будут энергичными, наша команда будет «без тормозов» – сплошной сгусток энергии. С такой командой хорошо совершать «прорывы».

◆ Если все трое будут спокойными, команда сама будет «тормозом». С такой командой легко остановить и заморозить любое начинание.

◆ Энергичная команда: два энергичных на одного спокойного.

◆ Вялая команда – один энергичный на двух спокойных.

Добавим в расчет вашу энергетику как руководителя и введем поправку на тип задачи, которая стоит перед вами. Задача определяет, какая команда вам нужна.

Если ваша компания и ваше подразделение находятся на стадии бурного роста, то, скорее всего, вам нужна сверхэнергичная команда или хотя бы просто энергичная.

Если бурный рост позади и у вас стадия юности, вам подойдет просто энергичная команда.

Волшебники-прагматики

Здесь совсем просто: Усердных и Жертв в команде быть не должно, только Волшебники и Прагматики.

Желательно иметь в команде хотя бы одного Волшебника, совсем без волшебства трудно.

Уровни зрелости руководителей в команде

Уровни зрелости руководителей в команде не должны слишком различаться, иначе они перестанут друг друга понимать, а вы как лидер команды устанете объяснять каждому его задачу

Хорошо бы иметь в команде сотрудников с одинаковым уровнем зрелости, но это мало реализуемо на практике: даже если все начинали одинаково, маловероятно, что будут расти одинаковыми темпами. Допустимо, если уровни в команде различаются не более чем на один шаг, например 2 и 3, 3 и 4. Это позволяет не слишком отрываться друг от друга и сохранять взаимопонимание.

А вот уровень руководителей в управленческой команде должен быть не ниже уровня пользования, при этом хотя бы один член команды должен быть на уровне созидания. И хорошо, если это будете не только вы.

Проблемы лидера – задачи команды

Одна из особенностей руководителя состоит в том, что его внимание все время отвлекается внутрь его подразделения, туда, где все понятно и все под контролем. Но главные вопросы всегда находятся за пределами его подразделения. Посмотрим еще раз на уже известную нам диаграмму, показывающую зоны внимания руководителя и подчиненного, но уже с точки зрения отношений первый-второй (рис. 11).

Хороший второй должен смотреть вверх, он должен интересоваться тем, что сейчас волнует первого, потому что с его позиции этого не видно. Основная цель общения – выявление и рассмотрение проблем лидера и обдумывание способов, которыми члены команды могут помочь решению этих проблем (и тем самым проблем команды в целом, поскольку лидер должен заниматься именно этими проблемами). Другими словами, заместитель должен принять на себя часть ответственности за судьбу своего босса, рассматривая ее в неразрывной связи со своей собственной судьбой как руководителя.

Результаты подобной деятельности:

- ◆ работа первого может быть существенно облегчена, а работа компании в целом станет лучше, поскольку проблемы первого – это проблемы более высокого уровня управления;
- ◆ первый будет намного больше ценить своего второго;
- ◆ второй будет намного лучше ориентироваться в целях и приоритетах первого и их команды в целом.

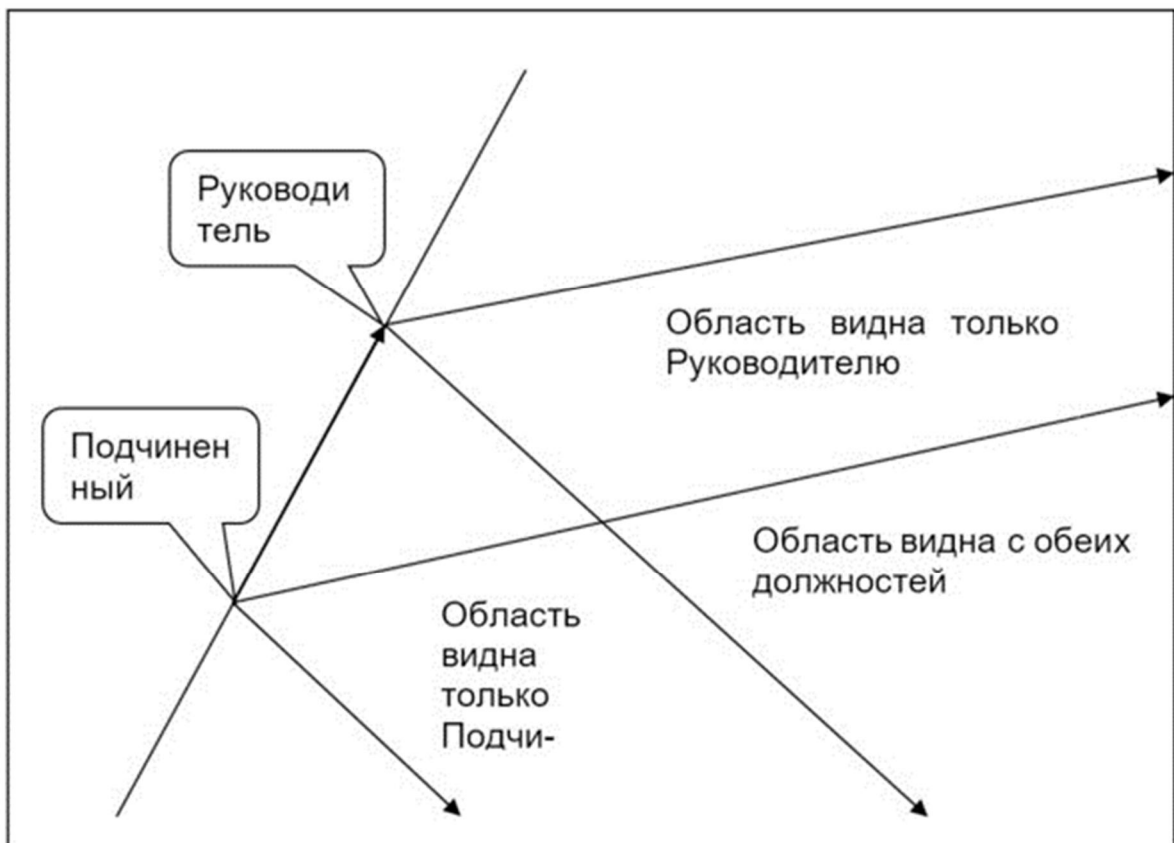


Рис. 11. Области видимости у руководителя и подчиненного

Пример

Финансовый директор ходит на совещания высшего руководства, знает стратегию развития компании, знает, что компания находится в переходном периоде от процедурной системы управления к бизнес-процессам. А в жизненном цикле она переходит от этапа юности к расцвету. Исходя из этого он определил свою важнейшую стратегическую задачу – внедрить в компании информационную систему, чтобы она помогала и поддерживала бизнес-процессы и давала информацию для понимания, какие продукты приносят прибыль, а какие – нет.

С этим проектом финдиректор пришел к генеральному. Тот покивал головой: да, анализ правильный, все правильно. Только не это сейчас главное. У нас сейчас есть более важные проблемы:

♦ *демография (рождаемость населения) падает, а мы предлагаем нашим сотрудникам условия хуже, чем предлагают расположенные рядом другие предприятия. Завтра у нас переманят всех сотрудников и работать будет некому;*

♦ *мы приносим хорошую прибыль, поэтому наш владелец думает, что теперь он сможет нас выгодно продать нашим конкурентам. А после покупки новый владелец нас выгонит и поставит своих руководителей.*

Возможна такая ситуация в реальности? Запросто.

Предположим, что вы сами и есть этот финансовый директор. Можете вы чем-то помочь своему генеральному в данной ситуации? Конечно, можете. Если сами пошевелитесь и подчиненных своих задействуете.

Применительно к первой проблеме ваша команда может генерировать гениальную идею о том, что для исключения проблем с сотрудниками нужно стать самым привлекательным работодателем в своем регионе, а для этого слегка улучшить условия труда и поднять зарплату в 2 раза, после чего она будет на 30% выше, чем у всех региональных предприятий.

Чтобы это имело экономический смысл, нужно поднять производительность труда в 4 раза, а этот результат вы как раз и планировали получить в результате внедрения той самой информационной системы, с которой мы начинали разговор. Так что если дать согласие на ваш проект информационной системы и постепенное изменение системы оплаты труда, то задача комплектации сотрудниками решится сама собой.

Применительно ко второй проблеме тоже можно найти варианты.

Например, вы, как финансовый директор, можете найти банк или инвестиционную компанию, которые дадут денег на management buy-out (выкуп предприятия менеджментом). На эти деньги вы вместе с первым выкупите свою компанию у владельца и сами станете собственником. Долг будет погашен за счет дополнительной прибыли, полученной от увеличения производительности труда сотрудников. Банкиры знают вас и вашу компанию, поэтому готовы дать денег под залог ваших будущих акций.

Поднимут такие предложения настроение генеральному директору? Будет ли он вас после этого больше ценить? Конечно, поднимут. Конечно, будет ценить. Да что там ценить – в партнеры возьмет. Он же без вас денег на выкуп не получит.

А если вы не сможете решить такие сложные задачи?

А что вы при этом теряете? Ничего. В самом худшем случае вы будете заранее знать, какие масштабные проблемы стоят перед вашей компанией и ее руководством, и сможете заранее к ним подготовиться. Пусть даже подготовка будет заключаться в том, что вы начнете присматривать себе место в другой компании.

Теперь давайте рассмотрим сложный случай. Сложные случаи обычно имеют место, когда в дело замешаны семья и родственники.

Пример

Будучи вторым, вы выяснили, что у вашего первого есть нерешаемая задача: его жена затеяла бесконечное строительство дома, стройка уже вытянула из семьи все деньги и ни конца ни края этому не видно. Первый ничего не может сделать, и его это страшно беспокоит.

С одной стороны, это личное, в которое вмешиваться не полагается. Но предположим, что он вам на это сам пожаловался, поделился своей бедой. Ваши действия?

Наверняка попытаетесь помочь. Как вы это будете делать, советом или действием? Конечно, необходимо действовать. Советы здесь не нужны, поскольку сам он ничего не может сделать. Если бы мог, уже давно бы сделал. Что-то или кто-то ему в этой ситуации мешает сделать. Поэтому ему нужна ваша помощь действием, а не советом.

Первое действие – узнать, что происходит. Нужно съездить на стройку и посмотреть, что там творится. Стройкой руководит жена первого. Если он сам не может с ней справиться, кто из них главнее? Скорее всего, она. Можете ли вы поехать к ней (еще более главной начальнице) с инспекторской проверкой? Конечно нет. С таким подходом вы нанесете ей личное оскорбление и дело закончится скандалом. Нужна легенда. Например, вы тоже мечтаете о строительстве дома, много слышали от вашего начальника об этом «великом» строительстве и приехали с мечтой хоть одним глазком посмотреть на эту красоту.

Предположим, вам разрешили, вы посмотрели и вынесли приговор: подрядчик – вор, а жена вашего первого у него в психологической зависимости. Он ею манипулирует и будет тянуть из нее деньги до скончания веков. Если ничего не сделать, то эта стройка не закончится никогда.

Ваши дальнейшие действия? Только не нужно говорить, что вы пойдете к начальнику и откроете ему глаза на происходящее. Как будто он сам об этом не знает! И не нужно говорить жене, что у нее подрядчик плохой – она вам не поверит. И не нужно воздействовать на подрядчика – он лицо заинтересованное. В общем, в этих условиях задача нерешаема, иначе бы начальник сам ее решил.

Что нужно, чтобы задача стала решаемой? Изменить ситуацию. Самый простой способ – отстранить жену от стройки, в ее отсутствие поменять подрядчика и срочно закончить стройку.

Как удалить жену? Отправить в длительную и дальнюю поездку. Главное, чтобы вернуться заранее и без особой причины было невозможно. Как ее уговорить? Тут уже нужно смотреть на конкретного человека. Одну жену можно пожалеть («ты так устала, съезди в отпуск, отдохни»), другую нужно заманивать окольными путями.

В итоге жена уехала, и пока ее нет, меняем вора-подрядчика, привлекаем другую бригаду и завершаем стройку. Возвращается жена из отпуска, а все уже закончено. Муж живет в новом доме, на новую стройку денег не дает – закончились. Все, проблема решена.

Будет ли ваш первый благодарен вам за эту вашу помощь? Конечно, будет. И если он нормальный первый, то выразит свою благодарность разными способами и много раз, при условии, что вы будете деликатны и об этой теме станете помалкивать. Как и обо всем другом, что связано с личными вопросами.

Будет очень мудро, если вы сможете объяснить этот подход членам своей управленческой команды, а они – уже своим подчиненным. Чтобы каждый нижестоящий сотрудник уделял время выявлению и решению проблем своего руководителя. Тогда и вашими проблемами тоже будут заниматься ваши подчиненные.

Откуда брать членов команды

На этот счет давно существует народная мудрость: «Из грязи да в князи».

Членов команды нужно искать среди еще не состоявшихся руководителей. Присматривать людей с талантом руководителей и брать их себе в помощники.

Испокон веков так набирали телохранителей и членов команд. В качестве примера можно привести известные истории с русскими царями: Петра I и его главного фаворита Александра Меншикова, Екатерину II и Григория Потемкина и много кого еще. Бумаги не хватит всех перечислить.

Такой подход позволяет решить сразу несколько проблем:

- ◆ расширить возможность выбора;
- ◆ гарантировать преданность членов команды.

Хорошие управленцы в команду нужны всем, да где же их на всех набрать? Увидеть уже готового управленца легко. Поэтому известные кандидаты нарасхват и за них идет мощная конкурентная борьба. Для этого много ума не нужно, нужно иметь много ресурсов. Но завтра всегда может найтись другой, у кого ресурсов еще больше. Поэтому переманивание готового управленца не гарантирует его лояльности.

Выявить потенциального кандидата среди толпы никому не известных сложно. Поэтому конкуренции здесь никакой – бери кого хочешь и возись с ними. Это влечет за собой много хлопот и одно большое преимущество – кандидат, взятый ниоткуда, жизнеспособен только при поддержке лидера и поэтому будет предан команде.

А хлопоты при подборе можно и нужно сокращать. Для вас это теперь не должно составлять проблем – вы ведь теперь можете видеть информационные следы, которые настоящие руководители оставляют

за собой. Ищите тех, кто инстинктивно ведет себя как хороший руководитель – мыслит как руководитель, соблюдает неписанные правила (пусть даже и несознательно). Это и есть нужные вам люди.

7.5. Признаки хороших отношений с руководителем

Полной гарантии не может дать никто, но существует несколько признаков, указывающих на наличие хороших отношений между первым и вторым:

- ◆ вы и ваш непосредственный руководитель по характеру являетесь полной противоположностью друг другу, и в его ближайшем окружении нет никого, кто похож характером на вас (если есть, то тогда еще нужно разобраться, кто из вас настоящий второй);
- ◆ вы входите в ближайшее окружение первого и выполняете в нем одну из ролей (Умник, Коммуникатор, Организатор);
- ◆ вас всегда информируют обо всех важных новостях, влияющих на жизнь компании;
- ◆ вы участвуете в принятии всех важных решений (вы потому и знаете обо всех важных новостях, что сами участвовали в принятии этих решений и сами создаете эти новости).

Ну и, само собой разумеется, первый должен заботиться о том, чтобы вы были вознаграждены духовно и материально. Если все хорошо, но денег нет, не тешьте себя иллюзиями – вы не в команде.

Лучше всего на эту тему высказался Н. Макиавелли в своей знаменитой книге «Государь», поэтому я не буду придумывать ничего нового, а просто процитирую советы, которые остаются актуальными на протяжении почти 500 лет:

«Чтобы князю узнать своего министра, на то есть следующий, всегда безошибочный способ: если ты увидишь, что советник думает больше о себе, чем о тебе, и во всех делах ищет собственной пользы, то человек такого склада никогда не будет хорошим министром, ты не сможешь на него положиться; тот, в чьи руки отдана власть, обязан никогда не думать о себе, а только о князе и не смеет даже упоминать при нем о делах, не касающихся государства.

С другой стороны, и князь, чтобы поощрить усердие советника, должен о нем заботиться, оказывать ему почет, сделать его богатым, привязать его к себе, делая с ним честь и укоры, дабы советник видел, что без князя ему не устоять, дабы большие почести не вызвали в нем желаний еще больших, большие богатства не побуждали бы его стремиться быть еще богаче, а тяжесть ропота кругом заставляла бы его бояться перемен.

Итак, когда министры и князья таковы, они могут доверять друг другу, но, если дело обстоит иначе, конец всегда бывает печален или для одного, или для другого».

Самому оценить ситуацию очень сложно. Так же сложно как и оценить свой внешний вид без зеркала. Поэтому для получения объективной оценки попросите помощи у другого человека.

В простых случаях такую помощь вам может оказать любой человек (родственник, друг, знакомый) который просто послушает ваш рассказ и выскажет свое мнение.

В сложных или особенно важных для вас случаях ищите помощи профессионала – коуча, наставника или мудреца.

Глава 8.

Правила игры на повышение

Чтобы выиграть, нужно сначала понять, в какую игру ты играешь. И кто в ней устанавливает правила.

Федор Нестеров

8.1. Как вести переговоры о получении желаемой должности

Самое важное качество, которому нужно научиться кандидату в руководители, – это умение продавать, потому что любые переговоры о чем угодно – это продажа.

В чем суть процесса продажи? Вам следует узнать, что человеку нужно, а потом предложить ему это в обмен на то, что нужно вам. Ваша будущая работа руководителя – это одни сплошные непрерывные продажи. Вы все время будете что-то кому-то продавать.

Чтобы сотрудники вашего подразделения работали лучше, чем обычно, вам нужно узнать, какой цели они добиваются, а потом показать, что хорошая работа – это путь к достижению их собственной цели. Вы продаете им путь к достижению их цели в обмен на хорошую работу под вашим руководством.

Чтобы ваше начальство утвердило предлагаемый вами проект, вам нужно выяснить, что нужно начальству, и затем продемонстрировать, как реализация вашего проекта помогает достижению этой цели. Вы продаете начальству свой проект как средство достижения его собственной цели.

По этому принципу работает все. Именно в соответствии с ним и нужно вести переговоры о своем повышении. Вы должны продать начальству свое повышение. А для этого нужно всего-то узнать, что ему нужно, и показать, что ваше повышение – самый простой, легкий и надежный способ достижения этой цели.

Только не путайтесь в понятиях: вы не продаете начальству себя. Вы лично ему вообще не нужны. Вы продаете ему решение его собственных проблем, а ваше назначение на должность – это только средство, обязательное условие, не более того.

У каждого начальника в данный момент времени свои потребности: одному хочется славы, другому – покоя, а третьего учредитель пригрозил выгнать, если прибыль не увеличится на 10%.

Как и любая продажа, переговоры о назначении проходят четкие этапы³⁴.

1. *Выявление потребности.* На этом этапе вы должны выяснить, в чем проблема начальства, а оно – осознать, что эту проблему можно решить с помощью вашего назначения.

2. *Оценка вариантов.* На этом этапе руководство должно убедиться, что именно ваше назначение является самым лучшим вариантом решения проблемы, именно в этом месте вы торгуетесь об условиях назначения, именно здесь руководство сравнивает вас с другими кандидатами на эту должность и с другими способами решения своей проблемы.

3. *Разрешение сомнений* – самый сложный этап. Руководство уже убедилось, что ваше назначение – самое лучшее решение, но начинает задумываться о том, стоит ли вообще с этим связываться? Может, проблема решится сама собой или «овчинка выделки не стоит»?

Чем важнее для начальства его собственная проблема, тем больше ресурсов оно готово потратить на ее решение. Эти ресурсы – условия вашей работы на новой должности: зарплата, бонусы, кабинет, служебный телефон, служебный автомобиль и далее до бесконечности. Оценивайте степень важности и торгуйтесь. В этом нет ничего зазорного.

Если вы будете рассматривать переговоры о своем назначении как продажу, ваша жизнь станет намного проще, а карьера приобретет дополнительное ускорение. Хотя бы потому, что из самой философии процесса продаж вытекает несколько очень полезных советов, которые могут быть использованы применительно к карьере, хотя это редко кто делает.

◆ Продавец, которому не удалось что-то продать покупателю, не переживает и через некоторое время снова повторяет свою попытку что-то продать этому же покупателю. (А вдруг теперь условия изменились, и покупателю это уже нужно и он уже может себе это позволить?) А вы допускаете для себя возможность еще раз обратиться к тому же руководителю с предложением о своем назначении?

◆ Если продавец не смог продать данный товар конкретному покупателю, он предложит его кому-то другому А вы можете продать кому-то другому идею своего повышения?

◆ Продавцы регулярно используют в своей практике рекламу и скидки. А вы?

◆ Продавцы утверждают, что для того, чтобы покупатель свыкся с мыслью о покупке, продавец должен предложить ему купить не менее шести раз в разное время и разными способами. Сколько раз и каким образом вы продаете руководителю идею своего повышения?

Миром движут продажи. Но люди покупают только тогда, когда им что-то очень нужно. Заботьтесь о том, чтобы ваше назначение на новую должность было решением насущных проблем для тех, от кого зависит это назначение. И тогда вас будут повышать намного чаще, чем других.

8.2. Этика руководителя

Мир власти циничен. То, что в одной компании «хорошо», в другой считается «плохим», и наоборот. Каждый может найти себе компанию, моральные ценности которой совпадают с его личными моральными ценностями. Поэтому мы не будем здесь говорить об общечеловеческой морали. Но есть вещи, которые считаются «хорошими» или «плохими» с точки зрения руководителей в целом. Вот об этом говорить можно и нужно. Особенно когда руководитель остается один на один с очень деликатными вопросами.

Сколько можно украсть без ущерба для репутации

Окружающий мир не всегда настроен благодарно по отношению к руководителю. Вокруг полно экономных, жадных, а то и откровенно скупых работодателей. Поэтому каждый из нас рано или поздно может попасть в ситуацию, когда даже самые фантастические результаты нашей деятельности вознаграждаются, мягко говоря, неадекватно и даже откровенно плохо. Это тем более обидно, что в распоряжении руководителя полно самых разнообразных ресурсов и часто нужно всего лишь протянуть руку, чтобы их легко взять.

Человек с психологией вора никогда не сможет сделать карьеру руководителя. Я лично осуждаю воровство и считаю, что руководитель сам должен организовать себе достойные условия труда. Но жизнь всегда шире и многограннее любых наших представлений о ней. Поэтому я допускаю попадание руководителя в такую же ситуацию, как у закупщика продуктов, который сначала ездил по всей округе их добывать, а потом его забыли накормить, но не забыли поставить

охранять склад с этими добытыми им же продуктами. И вот он стоит и решает для себя задачу: бросить все и уйти, продолжать мучиться от голода или разрешить себе съесть без спроса какую-то их часть.

Есть или нет – это проблема, которую каждый решает для себя сам. А вот сколько допустимо съесть, чтобы тебя не сочли хапугой, – это уже общий вопрос, ответ на который можно хоть как-то регламентировать.

Возьму на себя смелость предложить свою версию ответа. Она состоит из нескольких взаимосвязанных тезисов.

◆ Если у предприятия нет прибыли, ничего брать нельзя вообще. Такая ситуация означает, что руководитель поработал плохо и пусть довольствуется теми крохами, которые ему достались по договоренности с нанимателем.

◆ Хорошая работа руководителя начинается только тогда, когда прибыль от работы компании есть. И не просто есть, а в размере выше среднего по рынку и среднего показателя для этой отрасли.

◆ Вы можете позволить себе взять без спроса только часть той прибыли, которая превышает средний показатель по отрасли и рынку. Только тогда вы вольны надеяться на то, что этот поступок будет признан достойным поступком руководителя.

Пример

Под вашим руководством компания добилась прибыли в размере 100% годовых. Средний показатель прибыльности для компаний из вашей отрасли – 30% годовых. Средний показатель в целом по рынку (максимальная прибыльность инвестиций в бизнес, в игру на бирже и т. п.) – 50% годовых.

Вопрос: сколько вы можете себе присвоить без потерь для репутации? Ответ: превышение ваших показателей над рынком – 50%, значит, вы можете претендовать только на часть этих денег.

Скажем, если вы втайне выплатите себе премию 10%, то это будет означать, что фактический результат от вашей деятельности уже будет составлять не 100, а 90% годовых, что все еще значительно выше рыночных и отраслевых показателей. Ваше начальство и сторонние инвесторы, скорее всего, будут более чем довольны.

На жаргоне это называется «воровать из прибылей».

Не нужно стремиться делать вашу часть слишком большой. Вы не являетесь партнером у своих инвесторов и не несете те риски, которые несут они. Поэтому и не можете претендовать на сопоставимую долю. Пытаясь ее увеличить, вы только увеличиваете риск своего разоблачения.

«Воровать из убытков» – это совершенно другой подход. Он означает, что менеджер запускает лапу в кассу компании и берет из нее столько, сколько может утащить, совершенно не беспокоясь, будет у компании

прибыль или нет. Конечно, при таких подходах у компании будут одни убытки. И конечно, ее владельцы и руководство испытывают жгучую ненависть к тем, кто тянет из нее последнее. Те, кто будут на этом пойманы, жестоко поплатятся. И поделом. Нечего воровать.

Никогда не воруйте из убытков. Это недостойно руководителя. Если уж разрешили себе *украсть*, воруйте только из прибыли.

Я не случайно выделил это слово. **Воровать – плохо!** Если вы хороший управленец, лучше найдите себе работодателя, который будет ценить вашу хорошую работу и хорошо вам за нее платить. Или создайте свой бизнес и там забирайте себе все. А если плохой, то что вы делаете на этой работе? Ищите работу в области своего волшебства.

Как использовать служебное положение в личных целях

Мы уже говорили, что организация – это инструмент реализации цели руководителя. Теперь давайте поговорим об использовании организации в более мелких масштабах.

Обыватели считают, что использовать служебное положение – плохо. В уголовном законодательстве даже есть специальная статья по этому поводу. Я же считаю, что должность – это такой же инструмент руководителя, как телефон или авторучка. Я не знаю ни одного человека, который, получив служебный телефон, не разрешал бы себе использовать его для звонков по личным делам (речь идет об обычных звонках, междугородные, международные и прочие высокочастотные не в счет).

Если вы с этим не согласны, попробуйте представить себе человека, которому на работе выдали авторучку, но дома он пишет своей, чтобы не истратить служебную пасту. Смешно? А в чем принципиальная разница между этими двумя случаями?

Разница только в масштабах потерь компании от такого использования. Когда они малы, вам кажется, что это допустимо, а когда велики, кажется, что недопустимо.

Давайте вообще оставим затраты в покое. Если они малы, то и говорить не о чем, а если они велики – то см. предыдущий пункт о допустимых масштабах воровства. Похоже, нужно определиться с тем, что вообще следует понимать под использованием служебного положения. Мне кажется, что практически все случаи можно свести в три группы (табл. 8.1).

Таблица 8.1. «Хорошо» и «плохо» в использовании служебного положения

Плохо	Хорошо	Обсуждаемо
Заставить другого человека поступать против его собственных интересов	Использовать свое положение для создания новых продуктов и достижения своих целей, не мешающих окружающим	Пограничные моменты из Хорошо и Плохо, которые могут переходить в другую категорию при определенных условиях
Сексуальные домогательства на работе		Служебный роман по обоюдному согласию
	Финансовый директор, использует свои служебные отношения с банкиром для получения хороших условий по личному кредиту.	Финансовый директор оформляет свой личный кредит под гарантию возврата со стороны своего предприятия.

«Плохо» – когда мы заставляем другого человека действовать против собственных интересов. Сексуальные домогательства на работе – один из таких примеров. Но если секс на работе происходит по взаимному согласию, он уже превращается в служебный роман и попадает в категорию «обсуждаемо». Для участников это становится приемлемо, но для самой компании – уже зависит от дополнительных условий, поскольку одни компании служебные романы осуждают, а другие поощряют.

«Хорошо» – когда мы используем свое служебное положение для создания чего-то своего или для достижения собственных целей, которые не мешают окружающим. В табл. 8.1 приведен пример с финансовым директором, который получает личный кредит, используя служебные связи. Но если он сам его оплачивает и возвращает, то это никому не мешает.

Служебное положение – законный инструмент руководителя для достижения любых его целей. Нужно только, чтобы это никому не мешало, и тогда оно будет попадать в категорию «хорошо».

Написать личную книгу, используя доступную для вас служебную информацию и ваш опыт руководителя, – хорошо. При условии, что в книге вы не будете разглашать коммерческие тайны и/или наносить ущерб репутации компании. Получить в банке кредит для «выкупа компании менеджментом» – хорошо. Использовать свое знание проблем компании для создания личного бизнеса, целью которого будет решение

этих проблем, – хорошо. При условии, что ваш бизнес будет работать на обычных конкурентных условиях, и т. д.

Не нужно думать, что если работодатель платит вам зарплату, то он покупает вас целиком, вместе со всеми мечтами, идеями и прочим содержимым. У вас честная сделка: вы обеспечиваете компании результаты работы своего подразделения, а она вам платит вознаграждение и сдает во временное пользование вашу должность. Вы не можете ее приватизировать и передать по наследству. Вы можете только ею пользоваться, пока вы ее занимаете.

Вот и используйте свою должность и все, что она вам предоставляет, в личных корыстных целях, но так, чтобы не нарушать сторонних интересов. Иначе попадете под действие законодательства, и тогда уж не взыщите – вас заранее предупреждали о возможной уголовной ответственности.

8.3. Как вернуть авторитет после публичного унижения

Да, это случается не только с исполнителями. Руководитель – тоже чей-то подчиненный и тоже может подвергнуться публичному унижению. Речь, конечно, идет не о будничных мелочах, а о чем-то действительно серьезном. Публичное оскорбление, интриги, переманивание подчиненных, нарушение неписаных правил руководителя, перераспределение власти...

Если униженный руководитель – человек слабый, то он просто сломается и на этом его карьера закончится. Психологически сломленный человек будет плохим руководителем. Скорее всего, его потом придется увольнять.

А как поступит на его месте настоящий руководитель? Он простит кому-то, в том числе и своему начальнику, свое публичное унижение? Конечно нет. Никогда. С точки зрения настоящего руководителя – это преступление без срока давности. Глупый обидчик этим только наживет личного врага, потому что ничто так легко не создает личную вражду, как публичное унижение. Потерпевший не просто отомстит, а отомстит жестоко и публично. Даже если оскорбитель впоследствии принесет свои извинения, это не решает проблему.

Дело в том, что авторитет потерпевшего после публичного унижения обязательно упадет. Информация о его позоре очень быстро распространится по компании (будут обсуждать в курилках, шептаться за его спиной и т. п.) и станет преградой на пути дальнейшего повышения. Все будут вспоминать эту историю при обсуждении

кандидатов на очередную руководящую должность и на всякий случай исключать потерпевшего из рассмотрения.

Если потерпевший не совершит что-то великое, полноценная карьера в этой компании ему больше не светит. Он может «смыть позор» только «кровью оскорбившего его начальника». В мире обычных руководителей, конечно, никого не убивают, только наказывают, понижают в должности и в крайнем случае увольняют.

Поэтому если цель потерпевшего – восстановить свой авторитет, он должен сделать так, чтобы его обидчика адекватно наказали, понизили в должности или даже уволили. Причем сделать это нужно изящно, с учетом многих требований:

- ◆ месть должна быть публичной, такой, чтобы те, кому нужно, знали, кто был инициатором. Иначе не будет восстановления авторитета;
- ◆ публичность должна возникать тогда, когда поверженный начальник уже ничего не может изменить и тем более ничего сделать отомстившему. Иначе из карьериста мститель превратится в камикадзе;
- ◆ сделать это нужно, оставаясь в рамках принятой в данной организации морали.

Высший пилотаж – самому стать начальником своего обидчика, дать ему прочувствовать всю полноту совершенной им управленческой ошибки, а потом уволить за несоответствие занимаемой должности.

Пример

Судостроительный завод. В списке кадрового резерва – руководители, проработавшие на заводе не менее 15 лет и прошедшие длинный карьерный путь начиная с младших управленческих должностей.

Одного из кандидатов решили назначить на должность заместителя по внешнеэкономической деятельности. Это вход в первую пятерку или даже первую тройку управленцев на одном из значимых в городе предприятий. Согласовали его кандидатуру во всех инстанциях, а потом отправили на полгода в США подучиться для новой должности.

Однако после своего возвращения получивший уникальное образование кандидат вдруг обнаружил, что обещанная должность, оказывается, уже занята другим кандидатом, которого просто назначили на нее без всякого дополнительного обучения. На родном заводе обойденному уже адекватного места не нашлось: его старая и новая должности уже были заняты. Да и в родном городе практически не было должностей, соответствующих его уровню. Не говоря уже о том, что никто их даже не собирался ему предлагать. Зато было много злорадных, снисходительных и жалостливых взглядов со всех сторон.

Наш герой покидает родной город и уезжает в столицу. Он был хорошим управленцем, поэтому через много лет неожиданно вернулся

на родной завод генеральным директором. Его старый обидчик все еще работал заместителем по внешнеэкономической деятельности. За это время он превратил свой пост во второй по значимости после поста генерального директора.

По существующей тогда практике все ключевые сотрудники должны были приходиться на прием к новому генеральному директору: представлять себя, своих подчиненных и свои дела. По результатам таких встреч генеральный решал: кого оставить, кого повысить, кого уволить. Первыми приходили самые важные, потом – рангом поменьше.

Обидчика в соответствии с рангом пригласили первым. И он пришел во всем своем величии, как владетельный герцог приходит на прием к новому и пока еще слабому королю. Но в кабинет его не позвали, оставили ждать в приемной, на виду у всех остальных. И так он стоял там целый день, наблюдая, как мимо него проходят сначала заместители, потом начальники ведущих отделов, потом приглашенные рангом поменьше.

Как личный консультант генерального я получил аудиенцию рано утром и тоже его видел. И все другие приглашенные наблюдали за тем, как он там стоит и как будто постепенно уменьшается в размерах. Для тех, кто еще не знает, – ожидание мести хуже самой мести.

В конце дня меня снова зачем-то вызвали к генеральному. Заместитель все еще стоял в приемной. Вернее там уже стояла его бледная тень.

Я был поражен и спросил у знакомого сотрудника, что бы это могло значить? Тот удивленно ухмыльнулся – как ты разве не знаешь? И с удовольствием поведал мне историю более чем десятилетней давности.

Заместителя позвали в кабинет только поздним вечером и говорили о каких-то пустяках. Он был уже полностью сломлен. Его уволили с завода через несколько недель.

Весь завод гудел и восхищался. Авторитет нового генерального поднялся на запредельную высоту, что позволило ему с места в карьер начать довольно масштабные преобразования без малейшего сопротивления со стороны «старой гвардии».

Для тех, кто еще не понял, повторяю: у таких дел нет срока давности.

8.4. Как попасть в состав высшего руководства

Казалось бы, все просто и очевидно – шагай себе по ступенькам карьеры аж до самого верха. Но не так все легко. До должности функционального руководителя дошагаете – и стоп, дальше хода нет.

В обществе почему-то считается, что в состав руководства компании можно попасть, просто хорошо выполняя свои обязанности на должности руководителя функционального подразделения: продаж, производства, финансов или какого-нибудь другого.

Но если вы еще помните содержание главы о ключевых подразделениях, то знаете, что между должностью функционального подразделения и руководством существует глубокая пропасть, не преодолеваемая эволюционным путем. Ни в одной должностной инструкции функционального руководителя не написано, что он должен заниматься разработкой стратегии предприятия и подбором руководящих кадров. А ведь руководство только этим и занимается, и больше ничем другим.

Для того чтобы попасть в состав руководства, функциональный руководитель должен делать то, чего он никогда раньше не делал и что ему не предписывается делать никакими должностными инструкциями.

Ни одна функциональная должность не является сама по себе гарантией попадания в состав высшего руководства компании просто потому что само по себе выполнение должностных инструкций не создает навыков, требуемых для члена руководства, и не создает результатов, ожидаемых от члена руководства.

Подсознательно всем нам хочется, чтобы нас сначала включили в состав руководства, потом научили, что и как там нужно делать, а потом уже мы будем вести себя как большие руководители.

Это все иллюзии. На практике так не бывает (если вы «блатной» или «позвоночный»³⁵, вас это не касается).

Чтобы вас включили в состав руководства, вы должны сначала начать вести себя как член руководства. И только по истечении времени, если у вас будет хорошо получаться, вас могут формально назначить на должность, которую вы фактически уже давно исполняете. Но для этого нужно будет приложить специальные дополнительные усилия.

Как это выглядит в реальности?

Чтобы попасть в состав руководства, функциональный руководитель должен начать самостоятельно исполнять его функции: участвовать в формировании стратегии и подборе руководящих кадров. При этом новоиспеченный кандидат-самовыдвиженец обязательно столкнется со следующими трудностями:

- ◆ функции руководства придется исполнять в условиях возможного недовольства и противодействия со стороны действующего руководства и руководителей других подразделений³⁶;
 - ◆ функции руководства придется исполнять на общественных началах³⁷.
- Но другого способа попасть в состав высшего руководства просто нет!

Пример

Предположим, что вы директор по продажам. И вы узнаете, что другой функциональный руководитель (например, руководитель службы закупок) плохо руководит своим подразделением и закупает не самое лучшее сырье для вашей компании.

В пределах вашей функциональной ответственности вас это вообще не касается. Более того, если вы будете вмешиваться, общественное мнение может оказаться не на вашей стороне.

Но если вы воспринимаете себя как члена высшего руководства, то это уже становится вашим делом, поскольку член руководства должен следить за тем, чтобы руководители компании эффективно управляли своими подразделениями.

Значит, вы добровольно принимаете на себя ответственность донести до сведения руководства информацию о том, что руководитель закупок не соответствует своей должности. Нужно будет добиться, чтобы этот вопрос был рассмотрен руководством, организовать сбор необходимых доказательств, если нужно – выступить с докладом и т. д. Вплоть до принятия решения о его увольнении и поиска замены.

Скорее всего, вам не нужно будет лично заниматься подбором нужного руководителя. Но вам точно придется держать этот вопрос на контроле, следить, чтобы кто-то им занимался, и делать все от вас зависящее, чтобы нужный человек был найден и введен в эту должность.

Очевидно, что все вышеперечисленное – очень непростая и деликатная задача. А вы думали, что высшее руководство только деньги делит?

Я привел сейчас сложный и потенциально скандальный пример. Но таких вопросов в деятельности высшего руководства множество. Особенно в вопросах подбора и расстановки кадров. Утешает только то, что к моменту, как вы столкнетесь с задачей попадания в высшее руководство, вы уже будете матерым управленческим «волком», способным устанавливать связи, договариваться, выступать публично, добиваться своих целей и т. п.

Я не вижу смысла в том, чтобы здесь и сейчас обсуждать, насколько сложно будет это сделать. Если вас пугает сложность, может быть, эта

задача – вообще пока не для вас. Давайте лучше поговорим о том, что нужно сделать и как этого можно добиться.

Прежде всего давайте обозначим, где вы возьмете нужную вам информацию. Это только кажется, что она недоступна. На самом деле она находится в открытом доступе. Особенно теперь, когда вы можете видеть то, что скрыто от многих глаз.

Формирование стратегии предприятия

Информации для формирования стратегии должно быть много:

- ◆ совещания, на которых владельцы или руководители компании ставят для нее цели или рассказывают о ситуации на рынке;
- ◆ оперативные совещания и отчетные собрания;
- ◆ корпоративные документы – планы, цели, приказы, информация о рынке;
- ◆ ваши личные встречи с теми, кто определяет стратегию компании, – маркетологами, продавцами, производственниками, отделами развития.

У вас в резерве еще остается ваш Коммуникатор и другие Коммуникаторы, которым вы можете задавать осторожные вопросы и аккуратно собирать ответы. Рано или поздно, но ваше усердие будет приносить плоды и вы начнете получать ответы на вопросы:

- ◆ чего хотят владельцы компании от нее и руководства;
- ◆ какие задачи официально сформулированы в виде целей компании;
- ◆ чего хочет руководство компании;
- ◆ насколько цели владельцев, руководства и компании увязаны между собой;
- ◆ как руководство собирается добиваться этих целей, что для этого должны совершить подразделения компании (в том числе и ваше)?

Добавьте к этой информации то, чем теперь владеете вы, и посмотрите, на какой стадии жизненного цикла находится ваша компания, какие у нее система управления и организационная форма? Насколько они соответствуют тому, что должно быть? Новая точка зрения обязательно поможет вам увидеть ситуацию по-новому, разглядеть в ней какие-то новые возможности. Это могут быть возможности для компании в целом или же только для вас и вашего подразделения. Вы можете просто использовать их сами в своей повседневной деятельности, но лучше, если вы будете использовать их, чтобы добиться приглашения на совещания по разработке стратегии, а также чтобы на этих совещаниях вы показали себя как полезный участник: внимательно выслушивали, выдвигали идеи и т. д.

Ваша главная цель – показать себя как человека, который интересуется стратегией компании, разбирается в ней и может быть полезен при ее разработке и реализации. Ведь это первая неотъемлемая функция руководства.

Подбор и расстановка управленческих кадров

В данном вопросе легче сформировать собственное мнение, но труднее сделать так, чтобы его начали слушать.

Сформировать свое мнение легко. Имея знания, изложенные в этой книге, достаточно простого наблюдения за действиями других руководителей компании, чтобы через некоторое время все стали видны как на ладони и эффективные руководители, и те, кого давно пора менять.

Сложнее понять, кто и как формирует кадровую политику вашего предприятия. Скорее всего, в этом принимает участие руководитель отдела кадров. Но кто еще, как принимаются решения, кто на них влияет? Это вам еще предстоит выяснить.

Есть один маленький секрет, который может вам в этом помочь. Дело в том, что критиковать уже имеющихся руководителей и требовать заменить их хорошими легко, и это могут все. Намного труднее и хлопотнее привести реального достойного кандидата. Ведь для этого нужно заниматься рутинной работой по подбору кадров:

- ◆ формировать требования к управленческой должности;
- ◆ придумывать, где искать кандидатов на должность;
- ◆ просматривать кучи резюме в поисках подходящих кандидатов;
- ◆ проводить собеседования с кандидатами и т. д.

Это рутинная работа, которую мало кто умеет делать и которой никто не любит заниматься. Полюбите ее, научитесь ее делать. Это редкое умение, которое очень пригодится вам в жизни.

Предложите руководителю отдела кадров свою помощь. Скорее всего, он ее примет. Позаботьтесь о том, чтобы установить с ним хорошие отношения. Кадровики знают много руководящих секретов и могут быть бесценными источниками информации.

Если вы будете целенаправленно действовать в этом направлении, скоро вы сможете замечать на рынке и предлагать на рассмотрение руководства интересных кандидатов, которые могут быть полезны вашей компании.

Вы будете удивлены, увидев, как легко можно проверять удовлетворенность руководства компании состоянием дел в той или иной области, просто предлагая на рассмотрение интересных кандидатов на руководящую должность.

Кандидаты на должности в областях с хорошим состоянием дел отвергаются сразу. Возможно, даже без обсуждения. Кандидаты на должности в областях с плохим или спорным состоянием дел вызывают искренний интерес руководства и будут обсуждаться. Если вы сами приведете интересного кандидата, то, наблюдая за тем, как его будут обсуждать и принимать на работу, вы сможете обнаружить тех людей, которые участвуют в формировании кадровой политики, и увидеть, кто и как принимает окончательное решение.

Ваша главная цель – та же: показать себя как человека, который может быть полезен в подборе и расстановке управленческих кадров. И сделать так, чтобы вас привлекали к этому процессу и учитывали ваше мнение по этому вопросу.

Это вторая главная функция руководства компании.

Как попасть в заветный список

Вы можете очень долго выполнять функции члена руководства на общественных началах. Но этого мало для того, чтобы официально попасть в его состав. Да, ваше мнение будет учитываться в работе руководства, вы будете участвовать в принятии решений и станете неформальным влиятельным лицом. Но все это, как я называю, «до первого милиционера».

Вы станете формальным членом руководства не раньше, чем вам начнут за это платить. Добиться этого будет вашей самой сложной и самой рискованной задачей во всем процессе, поскольку принимать добровольную помощь при определенных условиях готовы все, но делиться доходами – уже совсем другое дело.

Не надейтесь, что это произойдет само собой. Это так же наивно, как автору какой-нибудь бесплатной интернет-рассылки рассчитывать на то, что раз вы получаете его письма уже давно, то в конце концов сами предложите ему за это заплатить.

В один прекрасный момент вам придется взять на себя инициативу и предложить начать с вами делиться, что станет моментом наивысшего столкновения интересов, поэтому сделать это нужно особым образом:

- ◆ заявить о своих претензиях нужно тогда, когда без вас уже очень трудно обойтись;
- ◆ заявить о претензиях как о чем-то само собой разумеющемся, что не обсуждается и просто должно быть выполнено.

Пример

Заканчивается какой-то очередной отчетный период, и уже очевидно, что члены руководства могут рассчитывать на выплату солидной премии. Вы улучшили момент и спросили того, кто явно участвует в процессе формирования списка участников (пусть это будет финансовый директор), что-нибудь вроде: «Нам с вами дадут премию в два оклада или больше?». Такая формулировка вопроса предполагает, что премию вам обязательно дадут, обсуждаемо только – сколько дадут.

Задача – так спросить, чтобы на это обязательно обратили внимание и начали этот вопрос обсуждать в руководстве. Главное, что будет обсуждаться, – стоит ли вам платить вообще? Основной аргумент в вашу пользу – ваша текущая полезность и то, что произойдет, если вам не заплатят.

Если вы уже успели стать для всех полезным, то есть шанс, что обсуждение закончится решением в вашу пользу в духе: «Давно пора, полезный член руководства, давайте формализуем его присутствие, заплатим и пусть работает еще лучше». Если же вашу полезность признают сомнительной, то никто ничего не заплатит.

А дальше уже ваш выбор: продолжаете свою деятельность по повышению своей полезности и через какое-то время пробуете снова или ищете для себя другие возможности для продолжения карьеры.

Попадание с поста функционального руководителя в состав руководства эволюционным путем почти невозможно и крайне редко встречается. Почти всегда это путь революционный, представляющий собой инвестиции времени и сил в предварительную подготовку, это риск возможной неудачи.

В момент перехода риск для руководителя заключается в том, что для попадания в высшее руководство нужно **уже продемонстрировать** стиль руководителя, хотя вы **еще не стали** членом высшего руководства. В этом переходном периоде модель руководителя еще не является успешной, а модель подчиненного уже полностью неприменима. Но других доступных моделей поведения в этот период вообще нет, поэтому делайте свои ставки, рискуйте и добивайтесь карьерных успехов.

Если вам нужна моя поддержка в этом важном деле – обращайтесь.

Заключение. Тайное оружие

Вы отправляетесь в поход за успешной карьерой. Управленческие технологии Fast-менеджмент – ваше тайное оружие. Соберите кусочки знаний из этой книги в единое целое, и вы поймете, что:

- ◆ понимаете, куда и зачем идет ваша компания, за что вас будут ценить сегодня, а за что – завтра и т. д.;
- ◆ можете выбирать себе настоящие цели;
- ◆ можете мыслить как руководитель;
- ◆ можете определять квалификацию другого руководителя по внешнему виду, предсказывать чужую управленческую судьбу, видеть, за кем идти, а кого нужно сторониться;
- ◆ можете показать другим, что сами являетесь настоящим руководителем;
- ◆ можете создать себе хорошую команду подчиненных и управлять ею так, чтобы добиваться любых своих целей.

Эти знания спрятаны от недостойных в самом укромном месте – внутри них. Плохие руководители никогда там не будут искать, потому, что считают, что в их бедах виноваты другие. Осталось мелочь – сделать первый шаг. Начать действовать.

Вы уже можете оценить качество этих знаний, осталось научиться их использовать. Проще всего это сделать в нашей Школе управления на специальном курсе пошагового обучения с экспертной поддержкой:

[Менеджер на 100%: управление подчиненными.](#)

Пройдите по ссылке прямо сейчас и начинайте менять свою жизнь к лучшему

Федор Владимирович Нестеров

Признанный эксперт в области управления людьми, обучении руководителей, построению управленческой карьеры. Основатель и президент школы результативного управления. Популярный тренер и спикер.

– совершил личную управленческую карьеру от инженера в провинции до топ-менеджера в столице

– реализовал 150+ проектов по развитию бизнеса для средних и крупных компаний (описаны в книге [5 крыльев бабочки или Записки бизнес-травматолога](#)).

Ищите его на сайтах:

<https://fmbos.com/> и <https://fedornesterov.com>

видео: <https://www.youtube.com/user/fnesterov>

читать: <https://medium.com/@fnester>

Facebook <https://www.facebook.com/fnesterov>

Мысли и убеждения:

Компьютеры пока не оказали на работу руководителя существенного влияния. Все (как и много веков назад) делается вручную и зависит от личных усилий.

Только у немногих избранных есть врожденный *талант* руководителя, а подавляющее большинство успешных руководителей *учились* руководить. Они смогли и вы тоже сможете, если захотите и будете учиться.

НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ и ПЕРЕРАБОТКА:

- 1. Дипломы, курсовые, рефераты, чертежи...**
 - 2. Диссертации и научные работы**
 - 3. Школьные задания**
- Онлайн-консультации
Любая тематика, в том числе ТЕХНИКА
Приглашаем авторов

УЧЕБНИКИ, ДИПЛОМЫ, ДИССЕРТАЦИИ -

На сайте электронной библиотеки по экономике и праву
www.учебники.информ2000.рф.