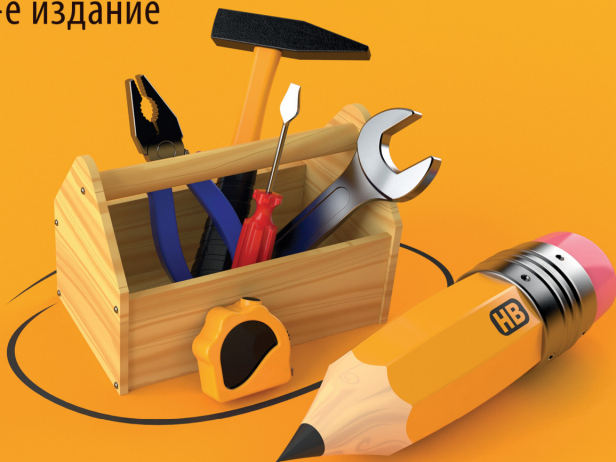


Владимир Зима

ИНСТРУМЕНТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ

ПОНИМАЙ ЛЮДЕЙ, УПРАВЛЯЙ ЛЮДЬМИ

3-е издание



Владимир Владимирович Зима
Инструменты руководителя.
Понимай людей,
управляй людьми
Серия «Бизнес-психология»

pdf

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=33574002

Инструменты руководителя. Понимай людей, управляй людьми:

ISBN 978-5-4461-1883-0

Аннотация

Есть такая профессия – руководить людьми. Именно профессия, а не общественная нагрузка для самых активных и ответственных. Профессия, которая требует специальных знаний и правильной подготовки. Требует точных и понятных инструментов.

Это трудная профессия. Приходится принимать сложные решения, которые нельзя доверить эмоциям и настроению.

Это интересная профессия. Она требует постоянного развития, не дает стоять на месте, ведь настоящий руководитель никогда не останавливается.

Это потрясающая профессия. Ведь именно руководители заставляют мир крутиться: ни один грандиозный план не мог бы быть реализован без них.

Это профессия, которой стоит посвятить жизнь. Профессия «руководитель», одно из главных требований которой – умение понимать людей и управлять ими.

Книга позволит сократить путь проб и ошибок и построить успешную карьеру. В ней нет мотивирующих глав, нет призывов изменить свою жизнь. Только инструменты – понятные и практичные.

В формате PDF A4 сохранён издательский дизайн.

Содержание

Предисловие	6
Благодарности	8
Как читать эту книгу	10
Зачем нужны руководители	12
Глава 1	15
Профессия «руководитель»	16
Чем занимаются руководители	18
Области управления	22
Куда направлено внимание	25
Идеальный вариант	27
Организационная реальность	30
Как быть малому бизнесу?	32
Создаем нужные модели мышления	33
Как делать карьеру и не надорваться	36
? Вопросы для самопроверки	38
Глава 2	39
Каждый ли может руководить?	40
Убить в себе исполнителя	42
Насколько помогут способности	43
Конец ознакомительного фрагмента.	44

Владимир Зима
Инструменты руководителя
*Понимай людей,
управляй людьми*
3-е издание

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав. Издательство не несет ответственности за доступность материалов, ссылки на которые вы можете найти в этой книге. На момент подготовки книги к изданию все ссылки на интернет-ресурсы были действующими.

Серия «Бизнес-психология»

© ООО Издательство «Питер», 2022

© Серия «Бизнес-психология», 2022

© Владимир Зима, 2021

* * *

Предисловие

к третьему изданию книги

«Инструменты руководителя»

Работа над «Инструментами» заняла более шести лет. Первая версия книги была написана за год. Но после того как я разослал ее своим знакомым руководителям на производстве и получил их отзывы, я просто удалил файл. И начал заново. Каждую главу книги оценивали начальники цехов промышленных предприятий, руководители торговых компаний, малые и средние предприниматели. И в результате еще через пять лет работа была закончена.

Но когда я стал предлагать издательствам первый вариант книги, многие отвечали, что она не будет пользоваться успехом. Что людям нужны простые книги. Что никто не будет читать настолько концентрированный текст. Что книга больше напоминает учебник, чем бизнес-бестселлер. В общем, почти все прочили полный провал. Поэтому поначалу мы выпустили небольшой тираж, для того чтобы продавать книгу участникам тренинга «Инструменты руководителя» в качестве учебного пособия.

И вдруг... основная часть этого тиража разошлась за пару недель. В первые же дни книга стала бестселлером на «Озоне», а мне постоянно писали мои подписчики из социальных

сетей и просили прислать экземпляр с автографом.

Потом стали приходить отзывы читателей. И они показывали, что руководители не просто приняли книгу, а стали использовать ее как ежедневное практическое пособие. «У меня экземпляр лежит в машине. Каждый раз, когда водитель выезжает на трассу, я читаю “Инструменты”», – написал мне Александр Меновщиков, владелец и руководитель нескольких крымских компаний. «Это азбука руководителя», – такой отзыв оставил Владислав Гребенюк, руководитель крупной дальневосточной компании. «У меня книга всегда с собой в рюкзаке», – написал Сергей Шаров, владелец и руководитель интернет-компании.

Выпустив второе издание, я клялся себе, что больше не буду перерабатывать книгу. Однако к тому времени, когда все тиражи были распроданы, у меня накопилось немало вопросов от руководителей и собственных наблюдений за подчиненными. И я решил добавить в книгу материал по наиболее важным темам: удаленному управлению, адаптации новых сотрудников, планированию работы с подчиненными. И теперь рад представить вам третье, доработанное и дополненное издание. И не могу обещать, что это последняя версия.

Благодарности

Когда первое издание «Инструментов руководителя» вышло из типографии, я открыл книгу и с ужасом осознал, что не включил в нее статью с благодарностью тем людям, которые помогали с материалом или поддерживали меня в процессе ее написания. Второе издание дало мне возможность исправиться.

Я благодарен многим, кто помог мне пройти шестилетний путь работы над книгой. Чтобы перечислить всех, нужно было бы издать отдельную книгу. Но нескольких человек и компании я хочу поблагодарить особо.

Спасибо моим подчиненным за то, что поддерживали мою работу над изучением проблем управления, делились своими переживаниями и помогали работать над мотивационными теориями. Спасибо всем участникам моих управленческих тренингов за идеи и обратную связь.

Спасибо Светлане Меллер, Елене Пуссье, Дмитрию Сажину, Павлу Хорошилову за поддержку в самые трудные моменты.

Спасибо Оксане Афанасьевой, Якубу Асанову, Антону Кемалову, Рустему Бекирову, Владиславу Бондаренко, всем руководителям и сотрудникам группы компаний «Монолит». Спасибо моим студентам МФТИ за вопросы, благодаря которым удалось упростить материал книги. И коллегам

по кафедре управления технологическими проектами за отзывы и рекомендации.

Спасибо моему другу и издателю Александру Сладкову, который сделал возможными первые две версии книги и дал ценные советы, и его коллегам Леониду Беленькому и Вадиму Котову. Спасибо замечательному человеку Татьяне Митрофаненко, которая помогала работать над книгой. Спасибо Анне Мишутиной и Studio Сергея Рогова за создание обложки второго издания.

К моменту подготовки третьего издания список тех, кого стоит поблагодарить за помощь, расширился. Так, я хочу выразить огромную благодарность Юлии Павловой – моей соратнице и прекрасному HR-директору, Олесе Скоробогатовой и Ивану Безуглову, общение с которыми помогло сформулировать важные тезисы для нового материала «Инструментов».

Отдельное спасибо хочу сказать коллегам из компании Forevers, в которой материал «Инструментов» стал стандартом работы для всех руководителей, Андрею Ждану и Валерию Лотоцкому. А также благодарю Аскара Исмаилова, владельца компании «Нефтегазиндустрия», за терпеливое внедрение системы управления, основанной на моей методологии.

И конечно же, огромное спасибо моей жене Валерии за поддержку, бесконечное терпение и неоценимую помощь.

Владимир Зима

Как читать эту книгу

Для чего вы держите сейчас эту книгу в руках?

Без ответа на этот вопрос чтение не принесет вам той пользы, на которую рассчитывает автор.

Нужен правильный настрой.

Каждая глава – это шаг в сторону понимания своих сотрудников и материал для анализа своих действий.

Не торопитесь. Вчитайтесь. Вспомните ситуации, в которых оказывались вы сами, будучи подчиненным. Что в отношении вас делал правильно ваш руководитель? И в чем делал ошибки? Что заставляло вас браться за работу с удвоенной энергией? А что лишало сил?

Посмотрите на себя глазами своих сотрудников. Кто вы для них? Считают ли вас сильным и авторитетным руководителем или слушают вас только из-за правил субординации?

Взгляните на свою команду с позиции объективного руководителя. Поймите, почему она действует тем или иным образом.

Задумайтесь о том, что снижает вашу эффективность каждый день. Может быть, это усталость. Может быть, трудности с некоторыми сотрудниками. Может быть, вас не устраивают те результаты, которые вы получаете, и каждый день вы думаете о том, как организовать работу лучше. При-

мерьте на себя инструменты, о которых прочитаете.

Эта книга подскажет вам не только *что* делать, но и *почему* нужно сделать именно так. Сосредоточьтесь на этом, и вам будет легко и приятно руководить людьми.

Совсем не обязательно читать главы подряд. Просмотрите всю книгу и найдите то, что важнее всего прямо сейчас. Прочитайте эту главу, а потом уточните в других главах моменты, которые остались непонятными.

Если хотите сразу приступить к практике, составьте список проблем с сотрудниками, которые вы хотите решить уже завтра. И найдите в книге те инструменты, которые помогут это сделать.

А в ежедневной практике пользуйтесь этой книгой как советчиком, который всегда под рукой. Особенно в те моменты, когда текучка поглотила вас с головой и кажется, что совсем некогда обращать внимание на такие «мелочи», как правильно поставленная задача или удовольствие, с которым ваши люди выполняют работу.

Получите удовольствие от того, что уже завтра вы сможете управлять людьми лучше, спокойнее и эффективнее.

Зачем нужны руководители

Задумывались ли вы о том, какой вклад делают руководители в наш мир?

Конечно, всем нам известны великие лидеры, о которых написаны тома и чьи имена включены в учебники истории. Они принимали решения, поворачивавшие ход истории и менявшие цивилизацию. Но ведь они были бы бессильны, если бы их решения не трансформировались в конкретные задачи для конкретных людей. Если бы никто не создавал систему правил и не обеспечивал их выполнение. Этим занимаются руководители.

Именно вы, руководители, определяете качество мира, в котором мы живем. На разных уровнях. От небольшой компании до государства. Каждый из вас вносит свою лепту. И я как обитатель современной цивилизации получаю пользу в тех случаях, когда люди, которые производят для меня товары и оказывают мне услуги, имеют хороших, умелых руководителей.

Конечно, легче всего увидеть эту пользу на контрастах.

Недавно я получил именно такую «контрастную» картину. Есть один крупный банк, которым я пользуюсь, с одной стороны, по привычке. С другой стороны, он предоставляет довольно выгодные условия. Но свое общение с сотрудника-

ми этого банка я стараюсь сводить к минимуму, по возможности используя электронные системы, так как клиентский сервис у них, мягко говоря, страдает. А недавно, столкнувшись с проблемой, я зашел в отделение, которое до этого не посещал.

Первое, что удивило, – отсутствие очереди – «фирменно-го» признака этого банка. И это притом, что находится отделение в густонаселенном районе. Еще больше удивило то, что сотрудники искренне улыбались и старались решить мою проблему максимально быстро.

Мне стало интересно, откуда взялась такая метаморфоза, и я разговорился с управляющей. Она оказалась довольно молодой девушкой, которая рассказала мне о том, что она «всего лишь» объясняет своим сотрудникам важность того, что они делают. Рассказывает о том, что клиент – это не только источник дохода для банка, а в первую очередь человек, который приходит, чтобы решить свои проблемы. И прилагает усилия к тому, чтобы подчиненные знали, что делать.

На вопрос о том, училась ли она где-нибудь руководству, она ответила, что работает в должности недавно и еще не успела пройти курс по управленческим навыкам. Но уточнила, что ее отец – руководитель. Он объяснял ей «с пеленок», как общаться с людьми, и поощрял, когда она бралась за руководство школьными мероприятиями и была заводилой в компании друзей. Правда, тут же она сказала, что если бы было обучение, которое позволит работать так же хорошо, но

меньше нервничать, то она с удовольствием бы его прошла.

К сожалению, лишь немногие люди имеют управленческий талант, развитый с детства. И они либо делают головокружительную карьеру, либо быстро «выгорают», столкнувшись с завистью коллег и корпоративными интригами. И перестают добиваться большего, теряя стремление к карьере и управленческой работе.

С другой стороны, потребность в руководителях настолько велика, что людей, обладающих «даром», категорически не хватает. А то, что одним дается легко и просто, другим нужно осваивать с азов.

Кстати, один из сотрудников, услышавших наш разговор с управляющей отделением банка, поделился, что с прежним руководителем все было совсем не так. А сейчас они всем коллективом беспокоятся о том, что новую начальницу скоро заберут на повышение.

Глава 1

Профессия

В этой главе мы поговорим об организации – среде обитания руководителей. О том, что такое управление, чем занимаются руководители и почему они работают не настолько эффективно, как хотелось бы.

Профессия «руководитель»

Задумайтесь. Для того чтобы рабочий мог начать работать на станке, он должен пройти серьезное обучение, получить допуск, пройти инструктаж по технике безопасности. Только после этого он получает право работать с оборудованием. Но, чтобы получить право работать с гораздо более сложным механизмом – коллективом, человек должен только получить приказ о назначении. Это как минимум странно.

Я допускаю, что если перед сложным станком поставить сто человек, то один из них сможет в общих чертах разобраться, как с этим станком работать. Однако, во-первых, шишек он себе набьет немало, а во-вторых, освоение оборудования методом проб и ошибок займет у него очень много времени. Да и оборудование может пострадать. Остальные же, не желая разбираться, будут пытаться выполнить работу вручную. А ведь руководителей так и готовят – ставят на должность и наблюдают: выплывает, не выплывает?

Дело в том, что «руководитель» до сих пор не является признанной профессией. Специальность «фрезеровщик» есть, а «управленец» – нет. Поэтому руководство часто воспринимается как дополнительная общественная нагрузка, а программы обучения руководителей напоминают винегрет из разработанных в разные годы теорий, иногда противоречащих друг другу. Единая терминология отсутствует. Еди-

ных принципов и методов нет. А результатом этого является всеобщая несогласованность. Представьте себе, что бы было с нашим миром, если бы математики не могли договориться о том, сколько будет дважды два.

В этой книге я постараюсь описать часть профессии «руководитель», которая связана с управлением людьми, в конкретных терминах и методах. Для того чтобы каждый прочитавший ее мог освоить азы или подтвердить действия, которые он совершает интуитивно. Ну а что касается вершин мастерства, то тут у вас в распоряжении широкий выбор: школы МВА, профессиональные курсы и тренинги, многочисленные откровения гуру. Их рынок предлагает в большом количестве.

Чем занимаются руководители

Для того чтобы обрисовать суть управленческой деятельности и роль руководителей разного уровня в организации, позволю себе одно сравнение, которое иногда приводит в замешательство серьезных людей.

Представьте себе организацию в виде детского сада.

Родители – это акционеры. Исполнительный топ-менеджмент – это директор садика. Его зам – руководитель среднего звена. Воспитатели – руководители начального звена. Ну а дети – исполнители.

Тут вы можете возразить: как же можно сравнивать сотрудников организации с детьми в детском саду? На самом деле в их поведении много общего. И те и другие слушают распоряжения своего руководителя и интерпретируют их по-своему. И те и другие могут проявить эмоции и тем самым саботировать рабочий процесс. И те и другие могут сделать много полезного, если достаточно увлечены.

Конечно, у взрослых людей эти проявления выглядят немного по-другому, но суть остается той же. Ребенок, который обиделся на другого ребенка, подрался и, насупившись, уселся в дальнем углу, по сути своей ничем не отличается от взрослого человека, который от обиды стер нужные коллеге файлы и целый день провел за игрой в пасьянс на рабочем месте. Или ушел из компании, держа за пазухой клиентскую

базу.

Для того чтобы дети не портили игрушки и не вредили друг другу, хороший воспитатель увлекает их игрой. Причем чем более интересная игра создается, тем больше нужно вложить в нее усилий, зато и дети будут играть в нее дольше и более увлеченно.

Таким же образом в организации может поступать руководитель начального звена. Увлечь сотрудников работой так, чтобы они самозабвенно трудились над своими задачами и ни на что не отвлекались. По сути деятельность руководителя начального звена можно определить как непрерывное решение вопроса «Как сделать так, чтобы люди работали?».

А теперь представьте, что детский садик вывозят в театр. Заказанные автобусы стоят перед зданием, дети построены шеренгами. Однако в этот момент оказывается, что порядок посадки в автобусы, размещение в них детей и ряд других организационных вопросов еще не решены.

Воспитатели отходят от своих групп и начинают совещаться. А чем в этот момент заняты дети? Для того чтобы это представить, не нужно слишком богатого воображения. Так же как несложно представить себе действия сотрудников какого-нибудь отдела в отсутствие руководителя, который основное время стал тратить на решение вопросов взаимодействия с другими отделами. Пока его внимание отвлечено от контроля производственного процесса, сотрудники, почувствовав волю, начинают заниматься своими делами, не

имеющими ничего общего с рабочими задачами. Но обиднее всего то, что и вопросы взаимодействия не решаются, так как младшим руководителям не видна полная картина, поэтому они не могут создать эффективный механизм. Кроме того, их полномочий просто не хватит для принятия решений такого уровня.

В детских садах такие ситуации решают просто. Выделяется человек, ответственный за координацию. А вот на предприятиях все гораздо сложнее. Потому что считается, что раз работают взрослые люди, то они всегда могут между собой договориться.

На самом деле, когда мы хотим добиться качественной координации между людьми и подразделениями, этим вопросом должны заниматься люди, внимание которых будет сосредоточено на том, чтобы отвечать на вопрос «Как сделать так, чтобы сотрудники и подразделения работали вместе?». Эти люди в организациях называются менеджерами среднего звена. И характеризуются тем, что руководят руководителями.

Естественно, что ни о какой поездке в театр не пойдет речь, если не выделены средства, не оплачены услуги подрядчиков и не внесены коррективы в расписание и учебный план. Эти вопросы находятся в ведении директора и его заместителей. Они решают вопрос «Как распределить средства и ресурсы организации оптимальным образом?».

Родители же в идеальном варианте должны только вы-

сказывать директору детского сада свои пожелания в отношении воспитания детей. Например, поездка в театр может быть следствием того, что на родительском собрании было принято решение прививать детям культуру. Так же должны работать акционеры и стратегические топ-менеджеры – генерировать идеи и указывать направление развития.

Области управления

По сути управление – это непрерывный поиск ответов на вопросы. И, правильно сформулировав эти вопросы, мы можем описать объекты управления, с которыми работает каждый уровень менеджмента.

Управление исполнением

«Как добиться того, чтобы люди работали?» – уровень начального менеджмента.

Это называется «управление исполнением». Акцент внимания при решении этого вопроса должен быть смещен на особенности людей и задач, которые им ставятся. Руководитель начального звена должен работать с трудовым поведением сотрудников, их мотивацией, качеством исполнения заданий. Для чего, естественно, должен быть снабжен специальными знаниями в этой области.

Управление взаимодействием

«Как добиться того, чтобы люди и подразделения работали совместно?» – это оперативное управление взаимодействием. В правильно построенной структуре им должен заниматься менеджмент среднего звена. Кстати, было бы совершенно неправильно считать, что среднее звено – это один уровень руководства в организации. Де-факто это может

быть несколько ступеней иерархической лестницы компании.

Кстати, основное количество проблем, которые возникают при организации взаимодействия в компаниях, вызвано отсутствием у среднего звена необходимых полномочий для оперативного изменения регламентов. И отсутствием почвы для передачи ему таких полномочий, то есть правильно построенной корпоративной культуры и нужных знаний у самих руководителей. Но это тема для другой большой книги.

Управление ресурсами

«Как добиться эффективного распределения ресурсов?» – уровень, за который должен отвечать исполнительный топ-менеджмент. Его внимание должно быть сконцентрировано на системных вопросах. Причем слово «система» здесь – ключевое. Менеджер этого уровня должен мыслить показателями и заниматься внедрением и модификацией систем, обеспечивающих эффективность использования и привлечения ресурсов в организации. Система продаж, система учета, система логистики и т. п. – вот фронт работ на этом уровне управления.

И вполне естественно, что если руководитель этого уровня перегружен решением конфликтных ситуаций или тем более управлением исполнителями, то вопросы адаптации корпоративных систем к новым рыночным условиям или изменению стратегии компании сильно страдают.

Управление стратегией

«Куда направить усилия организации?» – уровень акционеров и стратегического топ-менеджмента. Это стратегическое управление, для качественной реализации которого управленцы высшего уровня должны быть полностью освобождены от решения внутренних проблем и снабжены только той информацией о состоянии ресурсов компании, которая действительно актуальна при принятии стратегических решений.

Куда направлено внимание

Разделение областей управления дает нам хорошую возможность определить, какими именно вопросами должны заниматься менеджеры, и понять, в чем источник корпоративных проблем.

Дело в том, что мозг каждого из нас способен обрабатывать ограниченное количество деталей и продуктивно работать только над ограниченным количеством задач. Когда нам нужно принять решение, мы начинаем анализировать именно те детали, которые относятся к текущей задаче. Однако если в то же самое время приходится заниматься еще несколькими вопросами, то эффективность мышления резко падает.

Значит, правильно было бы поручить каждому уровню менеджеров решение «их» задач. Но для этого нужно создать условия, при которых «побочные» задачи могли бы решаться без их участия. Например, руководитель среднего звена может заниматься вопросами координации только в том случае, если он не отвлекается на решение проблемы исполнения поручений в одном из своих подразделений. А менеджер младшего звена может эффективно руководить людьми только тогда, когда ему не приходится делать работу за своих подчиненных. И не приходится участвовать в решении конфликтов между подразделениями.

Кроме того, решение каждого вопроса требует времени и сил. А мозг, так же как и мышцы, устает. Со временем усталость накапливается и даже простейшие действия даются с трудом. Так что у нас есть весьма ограниченный ресурс эффективного мышления. Всего несколько часов в день.

И заметьте, за это время мы должны принять решения, касающиеся не только рабочих вопросов, но и своих личных и семейных дел. Так что на работу – совсем небольшой ресурс продуктивного мышления.

Идеальный вариант

В идеальном варианте, который обеспечит максимальную эффективность использования человеческого ресурса компании, основное количество «процессорного времени» менеджера начального звена должно отводиться обеспечению работоспособности его сотрудников. Среднее звено должно решать вопросы координации. Исполнительный топ-менеджмент – разрабатывать, внедрять и контролировать схемы распределения ресурсов. Ну а владельцы и советы директоров – выбирать эффективные рыночные ходы и решать другие стратегические вопросы.

Эффективное распределение внимания руководителей в организации (%)

	Стратегия	Ресурсы	Взаимодействие	Исполнение
Стратегический менеджмент	80	15	3	2
Исполнительный топ-менеджмент	15	60	20	5
Руководители среднего звена	5	20	60	15
Руководители младшего звена	2	3	15	80

В таблице я привожу примерное распределение внимания

менеджеров, при котором организация могла бы работать максимально эффективно.

Часто мне задают вопрос, почему руководители среднего и младшего звена должны часть своего внимания тратить на стратегию компании, ведь они не имеют на нее никакого влияния. Действительно, они не принимают стратегических решений. Но они являются проводниками стратегии для своих подчиненных, а значит, должны уделять ей часть своего внимания. Должны правильно трактовать стратегические решения высшего руководства и правильно доводить их до сотрудников. Без этого люди, работающие в организации, теряют часть ответа на важный вопрос – «Зачем я работаю?». А из-за этого испытывают трудности с мотивацией, осложняя руководителю работу.

Так же и акционеры должны небольшое количество своего внимания уделять вопросам поддержания мотивации в топ-менеджерах. Без этого нарушается «человеческая» связь в организации, начинаются интриги и внутренние противостояния.

Кстати, представленная таблица распределения внимания менеджмента хорошо объясняет тезис о том, что руководители высшего звена не должны заниматься микро-менеджментом. Пытаясь распределить свое внимание на все уровни решений, такие руководители теряют эффективность. Ведь нельзя одновременно заниматься всеми вопросами управления. И когда собственник компании решает, какие меры

применить к сотруднику, нарушившему правила, он не может одновременно изучать рынки и продумывать стратегию компании. Так же как, занимаясь «ручной» координацией людей и процессов, руководитель высшего звена вынужден оставить системные решения за кадром. Что опять же скажется на деятельности компании и ее конкурентоспособности не лучшим образом.

Организационная реальность

В реальности все происходит иначе, чем в идеальной картине.

Обычно руководителей выбирают из наиболее ответственных и инициативных сотрудников. И, когда такой человек получает назначение на должность руководителя начального звена, он, особенно в первое время, вместо того чтобы осваивать инструменты руководства людьми, старается любыми силами достичь результатов. Самый очевидный путь – сделать это самому. Не зря же одно из любимых выражений руководителей – «Хочешь, чтобы было сделано хорошо, – сделай это сам». Это приводит к тому, что младшие руководители становятся хорошими экспертами – специалистами в своем деле, но отнюдь не в управлении. Ведь их внимание направлено не на людей, которыми они руководят, а на решение рутинных рабочих задач, которые подчиненные не успевают сделать вовремя или не могут выполнить достаточно качественно.

Из тех, кто «выплыл», то есть сумел сориентироваться в руководстве небольшим коллективом, назначают менеджеров среднего звена. Начальников над начальниками. Именно они, по идее, должны заниматься координацией взаимодействия и направлять на это большую часть своего внимания. Однако, только оказавшись на этом уровне, люди всерьез за-

думываются о том, чтобы научиться руководить людьми. Это неправильно, но логично. Ведь начальник, в подчинении которого находится несколько подразделений, физически не может успеть выполнить работу за всех подчиненных.

Соответственно, о координации менеджеры задумываются только тогда, когда они достигли высших позиций. Именно к ним приходят руководители подразделений решать конфликтные вопросы, большую часть которых, кстати, порождают причины не системные, а эмоциональные. Поэтому внимание исполнительного топ-менеджмента отвлекается от решения системных задач на «тушение пожаров» – решение сиюминутных вопросов взаимодействия. Времени же на системные преобразования остается немного.

Стратегические менеджеры также грешат тем, что занимаются не своим делом. Особенно в средних компаниях. Нередко можно увидеть хозяина торговой сети, дающего указания в магазине о том, как расставить товар, или владельца строительной компании, решающего вопрос остекления квартир в строящемся доме.

Такое «ручное» управление сильно замедляет развитие любого бизнеса, поскольку управленцы совершенно неэффективно тратят свое внимание, мышление и полномочия.

Как быть малому бизнесу?

Конечно, посмотрев на таблицу распределения внимания, вы можете вполне справедливо заметить, что такое распределение внимания менеджеров возможно только в крупных компаниях, где достаточно ресурсов и определены уровни управления. Но как быть руководителям средних и тем более малых компаний, в которых владельцу приходится и стратегией заниматься, и вопросы ресурсов решать, а иногда и делать работу исполнителя?

Вариант только один. Сформировать соответствующие модели мышления, меняя которые вы сможете быть эффективны в разных областях.

Сложнее всего в использовании такого подхода научиться переключаться между различными способами принятия решений. Это требует высокой дисциплины и специальных инструментов создания моделей мышления. Об этом и поговорим дальше.

Создаем нужные модели мышления

Мыслить – это значит формулировать вопросы и отвечать на них. И не зря говорят, что в правильно заданном вопросе уже содержится ответ. Ведь вопрос помогает сфокусировать внимание на тех деталях, которые важны именно для решения локальной задачи. Поэтому, для того чтобы создать нужные модели мышления, вам потребуется сформулировать правильные вопросы.

Иногда это происходит само собой. Например, когда вы возвращаетесь с работы и из начальника превращаетесь в родителя, то выбрасываете из головы вопросы, относящиеся к работе. И решаете задачу проверки уроков своего отпрыска. Или когда выезжаете с друзьями на шашлыки. А в некоторых случаях это нужно делать усилием воли.

Для того чтобы переключиться в модель мышления линейного руководителя, вы должны задать себе главный вопрос: «Как сделать так, чтобы человек выполнял свои задачи?» Кстати, обдумывать нужно не работу с коллективом, а свои действия в отношении каждого конкретного человека. Этот вопрос перерастет в следующие:

- «Нужно ли ему лучше объяснить задачу?»;
- «Умеет ли он выполнять подобные задания?»;
- «Был ли у него опыт выполнения таких задач?»;
- «Достаточно ли он мотивирован на выполнение зада-

ния?» и т. п.

Модель мышления менеджера среднего звена помогут сформировать вопросы:

- «Достаточно ли развиты компетенции у каждого сотрудника (подразделения), чтобы внести свой вклад в общую работу?»;
- «Все ли знают, что им нужно делать?»;
- «Нет ли неразрешимых конфликтов между людьми, которые должны выполнять совместные задачи?»;
- «Есть ли регламенты и достаточно ли они качественно описывают процесс взаимодействия?»;
- «Конфликтуют ли между собой служебные инструкции людей и правила подразделений?»;
- «Выполняют ли все люди общую задачу, или кто-то отстаивает исключительно собственные интересы?».

Чтобы думать как исполнительный топ-менеджер, также нужно задать себе правильные вопросы. Об основных системах компании. Здесь начинают действовать управленческие специализации: маркетинг, финансы, персонал, производство и т. д. Поэтому вопросы каждый управленец формирует в своей предметной области. Например: «Как создать систему привлечения клиентов?», «Как выработать оптимальную схему финансирования?». В малом же бизнесе приходится думать обо всем. Несмотря на это, я рекомендую решать по одной задаче за раз. Иначе можно перегрузиться деталями из разных областей и не ответить ни на один вопрос.

Стратегический менеджмент управляет действиями компании во внешнем мире. Значит, и вопросы должны быть соответствующими:

- «Как получить достоверную информацию о рынке и конкурентах?»;
- «Что выбрать в качестве ориентира?»;
- «Какие продукты поставить в приоритет?»;
- «Куда направить основные инвестиции?»;
- «Где искать новые идеи для бизнеса?».

Естественно, я привел только примеры вопросов, которые смогут сфокусировать ваше мышление на соответствующей области управления. Для ежедневного использования вы можете составить себе собственный список вопросов, с помощью которых будете переключать мышление между актуальными для вас объектами управления. И не переусердствуйте, пытаясь объять необъятное.

Как делать карьеру и не надорваться

Конечно, многие руководители хотят «всего и сразу». Многие мечтают об идеальном сотруднике, который будет без напоминаний решать все вопросы. Или о том, как они сами станут суперруководителями, посетив тренинг стратегического управления.

Однако прежде, чем ребенок начинает бегать, он должен научиться ходить. Перед тем как изучать высшую математику, нужно освоить школьную алгебру. Так же и система знаний руководителя должна строиться ступенчато – от простого к сложному. От руководства людьми к управлению компанией. Только так можно переносить свое внимание на решение более сложных задач, не теряя контроля.

А это значит, что по-настоящему заниматься управлением взаимодействием вы можете только тогда, когда умения, нужные для управления подчиненными, отработаны почти до автоматизма.

Профессионал тем и отличается от дилетанта, что делает меньше лишних движений.

Когда освоено искусство управления подчиненными, можно изучить методы координации взаимодействия: решения системных конфликтов, управления командами руководителей, построения системы взаимодействия подразделений.

Если же люди выполняют каждое ваше распоряжение в точности, как оно должно быть исполнено, и вы прекрасно руководите любой совместной деятельностью, то тогда вы замечательно справитесь с задачами исполнительного руководителя. То есть с внедрением и поддержанием корпоративных систем и управлением ресурсами компании.

Кстати, если вы уже достигли больших карьерных высот, значит, многие вещи вы делали правильно. При этом все равно стоит дочитать эту книгу до конца, чтобы ознакомиться с эффективными методами руководства людьми.

? Вопросы для самопроверки

- 1. Почему вредно совмещать позиции владельца бизнеса и топ-менеджера?**
- 2. Чем различается деятельность руководителей младшего и среднего звена?**
- 3. На какие аспекты компании вам стоит обратить внимание, если вы занимаете позицию руководителя среднего звена?**
- 4. Как создать нужную модель мышления?**
- 5. Как повысить эффективность предпринимателя, который руководит собственным бизнесом?**

Глава 2

Инструменты развития. Личность руководителя

В этой главе мы поговорим о том, кто может быть руководителем. О том, какие качества требуются для того, чтобы руководить людьми. И о том, как воспитать эти качества в себе. Разберемся в алгоритме работы руководителя. Затронем тему знаний, необходимых ему. И создадим своеобразный навигатор по инструментам, которые вы сможете взять на вооружение из этой книги.

Каждый год в спортивные секции и школы приходят новые ученики. Они занимаются все вместе, осваивая основы. Потом некоторые начинают побеждать на соревнованиях и отрываться от остальных. Как правило, их отличает воля к победе и упорство в достижении результатов. Но чемпионы вообще становятся единицы. Причина не только в упорстве и желании победить, но и в физических данных. Кому-то просто не дано стать чемпионом. Однако почти все могут играть во дворе в футбол.

Каждый ли может руководить?

Часто мне задают вопрос: «А каждый ли может быть руководителем?»

Да. Линейным руководителем или руководителем среднего звена может стать почти каждый. Но при одном условии. Он должен очень хотеть быть руководителем. Хотеть настолько, чтобы изменить многие свои представления о себе, о людях, о задачах.

Что касается более высоких уровней управления компанией, то здесь существуют определенные дополнительные требования. Например, для того, чтобы осуществлять руководство одной из функций средней или крупной компании, нужно обладать системностью и высокой скоростью мышления. А это, к сожалению, дано не каждому. Кроме того, на таких позициях нужна колоссальная работоспособность. Это только в кино топ-менеджеры занимаются исключительно тем, что обедают в шикарных ресторанах и расхаживают по своим огромным домам. В реальности их жизнь проходит на работе, которая занимает 24 часа в сутки.

Для того же, чтобы быть крупным предпринимателем или руководить крупной компанией, одних только личных качеств мало. Здесь нужно не только ясно мыслить и быстро принимать решения, но и быть удачливым. Ведь из тысяч идей должна победить именно ваша, а из тысяч управ-

ленцев на самом верху должны оказаться именно вы. Но, с другой стороны, шансы есть. Не зря же знаменитый игрок в гольф Бернард Лангер сказал: «Чем больше я тренируюсь, тем больше мне везет».

Убить в себе исполнителя

Однажды я сделал для себя удивительное открытие. Многие руководители, с которыми я сталкиваюсь, несмотря на громкие названия своих должностей, руководителями не являются. Почему? По той причине, что, получив назначение, они не научились думать так, как должен думать человек, управляющий другими. Не научились принимать на себя ответственность за своих людей. Не научились трезво и объективно оценивать их поступки. Не научились думать на уровне своего подразделения и организации.

Кто-то из них получил свою должность как хороший специалист. Кто-то по выслуге лет. Кто-то вообще по дружбе. И действовать они продолжают исходя из тех привычек, которые приобрели, будучи исполнителями.

Если вы регулярно ждете, что кто-то примет решение за вас, или пытаетесь найти виноватых, отказываясь принимать на себя ответственность, то измените эти привычки. Замените их другими. Привыкните к тому, что есть люди, которые ждут ваших решений. И к тому, что теперь вы несете ответственность не только за результат работы, но и за тех, чьими руками создается этот результат. Руководителя нельзя создать извне. Только вы сами можете изжить в себе привычки исполнителя и изменить свое мышление.

Насколько помогут способности

Вернемся к спортивным аналогиям. Некоторые люди одарены хорошей реакцией и отличной мускулатурой. Однако никаких достижений в спорте за ними не числится. У них неплохо получается выступать на любительском уровне. А оказываясь в серьезном спортивном состязании, они проигрывают менее одаренным, но более дисциплинированным и собранным соперникам. Отличных базовых кондиций недостаточно для победы. Нужны определенный стиль мышления и ежедневная работа над собственным развитием.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.