



---

**УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ**  
**ЭФФЕКТИВНОСТЬ**  
**РУКОВОДИТЕЛЯ**

---

НАТАЛЬЯ ЖАДЬКО



МАРИЯ ЧУРКИНА

 **альпина**  
ПАБЛИШЕР

**Мария Чуркина  
Наталья Жадько**

# **Управленческая эффективность руководителя**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=21559709](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=21559709)*

*Управленческая эффективность руководителя / Мария Чуркина,  
Наталья Жадько: Альпина Паблишер; Москва; 2016  
ISBN 978-5-9614-4420-9*

## **Аннотация**

Что делает руководителя эффективным? Что есть целостное видение управленческой работы? Книга «Управленческая эффективность руководителя» дает системное представление об управленческих навыках и критериях эффективности работы современного руководителя. В книге: требования к личной и профессиональной позиции руководителя; стратегическое планирование и управление деятельностью; управление персоналом и кадровая политика; делегирование полномочий и профилактика конфликтов. И многое, многое другое... Это самая простая, понятная и доступная книга про менеджмент. Живой язык, много иронии, наглядные примеры из жизни и бизнеса отечественных предпринимателей, менеджеров и рядовых сотрудников.

# Содержание

Предисловие ко второму изданию	6
Введение	8
Глава 1	15
Мифы и легенды управления	16
Четыре кита управления собой	19
Желание. Позвольте себе хотеть	21
Ценности – вопрос скандальный	24
С кем вы, мистер Зорге?	25
Пионер – всем пример	28
Всем миром	30
Контекст, или Где вы оказались?	31
1. «География и демография»	33
2. Отрасли и рынки	36
Конец ознакомительного фрагмента.	38

# Мария Чуркина, Наталья Жадько Управленческая эффективность руководителя

Технический редактор *Н. Лисицына*

Корректор *О. Ильинская*

Компьютерная верстка *М. Поташкин*

Художник обложки *С. Прокофьева*

© Чуркина М., Жадько Н., 2009

© ООО «Альпина Паблицер», 2016

*Все права защищены. Произведение предназначено исключительно для частного использования. Никакая часть электронного экземпляра данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для публичного или коллективного использования без письменного разрешения владельца авторских прав. За нарушение авторских прав законодательством предусмотрена выплата компенсации правообладателя.*

*теля в размере до 5 млн. рублей (ст. 49 ЗОАП), а также уголовная ответственность в виде лишения свободы на срок до 6 лет (ст. 146 УК РФ).*

# Предисловие ко второму изданию

У вас в руках ответы на все вопросы, в условиях, когда все привычные источники вдохновения исчерпаны. Неважно с какими трудностями вы сталкиваетесь сейчас: курс доллара, работа, клиенты, перспективы. Важно, что для любой кризисной ситуации есть конструктивные решения. И большинство из них вы найдете в этой книге.

Наше первое правило – думаем о себе. Что бы ни случилось вокруг, приводим себя в порядок и двигаемся дальше.

Второе правило – мы понимаем, где оказались. Быстро ориентируемся в ситуации и выжимаем тысячу процентов из того что происходит здесь и сейчас.

Третье правило – наши методы просты. Мы не ищем сложных решений. Мы верим в проверенные методы, проверенные инструменты и надежных партнеров.

Четвертое правило – мы сами надежны. С нами можно иметь дело, мы предсказуемы, последовательны и точны.

Гремучий микс из понимания контекста, уверенности в себе и умения себя вести делает нас непробиваемыми для любых кризисных, посткризисных и околокризисных явлений. Вот о чем эта книга.

Последовательная технология развития любой деятельности и себя в деятельности в ваших руках. Откройте и прочитайте. Проверочное задание после прочтения – увидеть вашу

управленческую ситуацию просто. Если теперь для вас все просто – значит мы вместе достигли цели. Если сложности остались – перечитайте еще раз.

Успехов и в добрый путь!

*Мария Чуркина*

*Наталья Жадько*

# Введение

Дорогой читатель!

История повторяется. Эта книга была задумана до кризиса 2008 г. Тогда, как и сейчас, наши предложения еще казались радикальными. В условиях тотальной сытости, динамичного роста персонала, заработной платы и офисных площадей было трудно вообразить, что ситуация изменится. Сегодня сводки новостных лент напоминают военные: сокращения, ограничения, оптимизация, принудительный отпуск, «затянем потуже пояса». В офисной столовой больше нет очереди. Кафе пустеют. Вакансии начинающих специалистов ликвидированы. Тенденция постоянно менять работу остановлена аварийным торможением. Бюджеты развития и обучения заморожены на неопределенный срок. На всех офисных зданиях впервые за пятилетку – предложение аренды.

Это уже в другой жизни универсальный потребитель, который добровольно окрестил себя «офисным планктоном», просиживал штаны в рабочих креслах, ел «кинокорм», а в редкие минуты отдыха выбирал и сравнивал, не задумываясь, что делать дальше. Это в другой жизни самые отвязные уезжали на Гоа, самые лояльные не выходили из медитаций, приговаривая «это не я, не я, не я»...

Так, вышел из моды *эффективный руководитель 2000-х*.

Человек, который прочел кучу книжек, отличился на работе «в полях», посетил тренинг по тайм-менеджменту, съездил на отдых в пятизвездочный отель (или хотя бы помечтал об этом) и продолжает дальше, больше, глубже укреплять свои *управленческие компетенции*.

Компетенции накачаны, а время изменилось. И ценности «вчера» уже никак не применимы к «сегодня». «Стероидные» *эффективности* совершенно не помогают быстро бегать и быстро решать задачи, а самое главное, не позволяют заглянуть за горизонт. На повестке дня стоит вопрос «как выжить?».

Да, нас учили, что управление – это процесс. Если управление – процесс, то вопрос о горизонте в принципе не стоит. Нам горизонт не положен. Поскольку если все будут «хотеть за горизонт», то работать будет некому.

Но кризис всех поправил, и классиков «стабильности» в том числе. Управление – это результат, единственная ценность которого – сделать процесс быстрее, короче и дешевле. Это имеет значение и для результата, и для руководителя – проводника управленческих идей. Если вы сумеете увидеть управленческую работу конечной – шанс на горизонт есть. Есть горизонт – есть рост, новые интересные проекты, внутренняя свобода, творчество и согласие с собой.

Про что эта книжка? Про то, как опираться на собственные силы и быть сильным. Про то, как видеть выход. Про то, как сделать управление быстрым. Это книжка для тех,

кто понимает, что скорость – это ценность. Скорость реализации проектов, скорость принятия решений, скорость как возможность заниматься разными делами. Скорость – рамка, безусловно, привлекательная, но, как и все остальное, скорость стóит.

Итак, есть ряд ограничений, с которыми придется смириться, если вы хотите управлять быстро.

### **Первое. «Сцена не для того, чтобы на ней расти».**

Эти гениальные слова принадлежат Алле Борисовне Пугачевой. Они очень точно отражают управленческую специфику. Мы сломали немало копий, думая о том, для кого эта книга – для новичков, середнячков или мастеров. Решайте сами. Ясно одно: как только вы попадаете на управленческую позицию, вы сразу начинаете за все отвечать как «большой». Руководитель, за которым нужно бегать с салфеткой, никому не нужен. Он, так сказать, *не востребован* на рынке труда.

Если же вы уже много лет находитесь на управленческой позиции и до сих пор задаете себе вопросы «что я делаю не так?», не исключено, что в этой книге вы найдете пару рекомендаций, от которых жить станет веселее.

### **Второе. *Вариативности нет.***

Если вы хотите двигаться быстро, необходимо признать, что вариативности нет. Вы комфортно устроились на лучшем месте у окна, которое доблестно отвоевали в офисных

войнах. Вы решаете стратегические и тактические задачи, искренне полагая, что решений много. Но это не так. Решений всегда «1 + много». Одно, которое работает, и все остальные, которые могут льстить самолюбию, тянуть время, обеспечивать востребованность, но не позволят достичь цели.

В это очень трудно поверить, и, безусловно, это сильный удар по амбициям, для которых просто не остается места. Казалось бы, вы должны придумать решение, а выяснилось, что оно существует независимо от вас. Вынуждены вас огорчить: скорее всего, так оно есть. Есть инновационные решения, которые всем известны: Гейтс, Тесла, Ленин, Сикорский и пр. Остальные – типовые.

### ***Третье. Любая решенная задача – типовая.***

Это аксиома Генриха Альтшуллера, применимая для решения инженерных задач, но так и не дошедшая до управления. У инженеров все жестче. Что-то перепутал – и вот уже ракета не летит, а миллионные исследования – мимо денег. И снова нужно начинать сначала, до тех пор, пока вилка не сойдется с розеткой под правильным углом.

Отсутствие рисков для жизни играет с нами забавную шутку – заставляет лениться и фантазировать. Если бы да кабы... У нас есть поле и возможность для эксперимента, и даже время. Но время нужно беречь, а не тратить. Иначе его может не хватить. На что? На жизнь.

#### **Четвертое. Правила – для того, чтобы их исполнять.**

Занятная ситуация произошла на одном из недавних тренингов. Все рабочие группы как одна решили придумать инструкции для того, чтобы можно было делать что-то «сверх» инструкций, т. е. чтобы была возможность инструкции нарушать и улучшать.

Однако инструкции нужно не нарушать, а исполнять. Любое нарушение инструкций впоследствии попадает в хронику происшествий с тэгом «человеческий фактор» и списком «погибших». Нарушает «человеческий фактор», а страдают реальные люди.

Поэтому если есть проверенные правила, то проще их придерживаться. Если хотите рисковать – пожалуйста, главное – людей берегите.

#### **Пятое. Никто ничего не объясняет.**

Наверное, вы уже сталкивались с этим. В тот момент, когда нужен дельный совет, его, как обычно, взять неоткуда. По большому счету это и правильно. Мы как консультанты со стажем можем только подтвердить: любой бесплатный совет бесполезен. В ответ только две реакции: обида и недоверие.

Вопросы есть, а ответов нет. Где искать – непонятно, а надо. И тут самое важное – удержаться и не начать «имитировать» ответы. Как у нас раньше был «человек, похожий на...», так и ответ может быть «похожим на правду». Клас-

сический пример: «пирамида Маслоу» для мотивации персонала. Вроде и пирамида есть, и люди, только мотивации нет.

Никто ничего не объясняет – привыкните к этому. Битва за ответы – это всегда битва за ваш конкурентный управленческий ресурс. Ваш или не ваш. Кто больше ответил, того и эффективность. И не рассчитывайте, что вас будут убеждать. В кризис убеждать никто никого не будет – слишком сильна конкуренция, да и некогда.

Мы знаем, что у нас в последнее время сложилось «доказательное обучение» – *убедите меня!* Здесь отличный пример с семинара Берта Хеллингера. Среди прочих, к психотерапевту подошла молодая женщина: «Доктор! У меня ничего, никогда, нигде не получается! Помогите мне!» – «Сожалею, но я тоже не смогу вам помочь», – ответил Берт.

\* \* \*

В книге представлено авторское видение основных управленческих процессов, разделенных на четыре направления:

1. Управление собой.
2. Управление деятельностью.
3. Управление персоналом.
4. Управление коммуникациями.

Примеры из простой жизни простых людей, отечественных бизнесменов, менеджеров и рядовых сотрудников.

Успехов!

*Мария Чуркина,  
Наталья Жадько*

# Глава 1

## Управление собой

В профессиональном сознании прочно бытует представление, что руководитель – лидер, руководитель – творец или, по крайней мере, интересная, содержательная, харизматическая личность. Поэтому эффективность руководителя часто видится в футуристической плоскости реализации самых смелых идей: «Кинул Иван-царевич гребень – и в ту же минуту позади него стеной поднялся густой лес...»

Однако первое, с чего начинается управленческая эффективность, – это знание своих ограничений. Не безграничных возможностей, а именно ограничений. Только как их увидеть? Секрет прост. Нужно избавиться от основных иллюзий и заблуждений относительно работы руководителя. Для начала – посмотреть и назвать.

# Мифы и легенды управления

Иллюзия первая. **«Руководители все могут».** Самая массовая иллюзия. Мы слышали эту фразу неоднократно от подчиненных и начинающих руководителей. Могут казнить, могут миловать. Могут планировать, могут отменять планы. Могут договариваться. Могут развернуться и уйти. Могут принять на работу и уволить. Но к правде эта мифология не имеет никакого отношения. Руководители могут далеко не все.

Любые трудовые отношения ограничены трудовым законодательством – и здесь очень мало возможностей для маневра. Финансовые отношения ограничены Налоговым кодексом, где главное – не вседозволенность, а соблюдение графиков отчетности. Отношения с партнерами и клиентами – это риски, которые трудно отмотать назад без потери репутации и денег.

Именно поэтому опытные руководители чаще молчат и не дают лишних обещаний – не потому, что не понимают, как поступить, а просто потому, что знают цену слову и делу.

Иллюзия вторая. **«Все экзамены сданы».** В тот момент, когда вы начинаете руководить, может показаться, что вашей подготовки уже достаточно. Школа, вуз, аспирантура, МВА. Лучшие продажи в организации и даже отрасли. Успешные

результаты трех региональных проектов. Опыт работы в супербренде. Стажировка за рубежом. И есть уверенность, что так будет всегда.

Но обычно все происходит иначе: «Работаешь, работаешь... Бац! Вторая смена!» Это только кажется, что уже не будет ничего неожиданного, все ходы записаны и вы подготовлены раз и навсегда. Ситуация постоянно меняется, поэтому нужно быть готовым и наблюдать, делать выводы, учиться.

Иллюзия третья. **«Власть»**. Или возможности заметного влияния на поступки и поведение других людей. В силу власти руководителей верят только подчиненные. Сами руководители отлично понимают, что в условиях свободного рынка труда «власть» и «влияние» практически полностью структурированы формальными ограничителями: трудовым распорядком, условиями коллективного договора, функциональными обязанностями.

На одном из семинаров по управленческой эффективности участник, генеральный директор, задал вопрос о том, как оказывать влияние на подчиненных в случае, когда не выполняются сроки и распоряжения: «Они обычно находят тысячу причин, чтобы объяснить отсутствие результатов». Слово за слово, и выяснилось, что наш руководитель – активный противник любого нормирования работы, поскольку это мешает атмосфере творчества и свободе самовыраже-

ния. Но тогда не стоит удивляться, что подчиненные отлынивают и не слушаются. Нет нормативов и показателей – нет результатов. Власть и влияние здесь совершенно ни при чем.

Иллюзия четвертая. «**Награда**». Все приходят в руководство разными путями. У кого-то – быстрый карьерный рост. У кого-то 20-летняя работа заместителем, и только пенсия руководителя открывает следующую ступень. Вы можете хотеть и ждать должности руководителя, а можете вступить в должность неожиданно. Но в тот момент, когда вы подумали о новой должности как о награде, все закончилось. У награды есть феномен – она часто воспринимается как финиш, поэтому расслабляет человека и закрывает тему.

Не расслабляйтесь, все только начинается!

# Четыре кита управления собой

Когда речь идет об управлении чем-либо, в первую очередь хочется думать про людей или в крайнем случае про бизнес-процессы. Людьями управлять приятно, а бизнес-процессами – почетно.

Однако наш опыт управленческой работы и проведения самых разных семинаров говорит об одном: не разобравшись с собой, в управлении делать нечего. Иначе все это превращается в бесконечную битву за собственные амбиции, где проигравший нервно жует новопассит, а выигравший так и не в состоянии понять, что собственно он выиграл, а главное – зачем.

Поэтому начнем с управления собой.

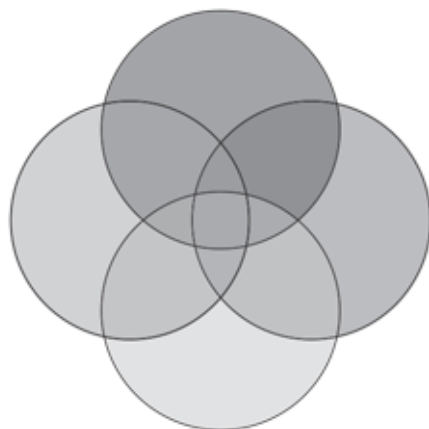
Итак, для того чтобы реализовать себя в качестве руководителя, вам необходимо учитывать четыре основных фактора, определяющих управленческую деятельность: желание, ценности, контекст и технологии. Визуализируем:

# Схема «Эффективный руководитель»

ЦЕННОСТИ

ЖЕЛАНИЕ

КОНТЕКСТ



ТЕХНОЛОГИИ

# Желание. Позвольте себе хотеть

Начнем с самого простого и на первый взгляд очевидного. С желания.

Ваша карьера стремительно набирает обороты. Вы уже готовы к новым свершениям, и все-таки... Хочу или не хочу, «тварь я дрожащая или право имею»? В нашей стране, где по меткому замечанию Эвелины Хромченко, «каждый сантехник читал Достоевского», решиться на новые амбициозные шаги очень не просто.

По большому счету если вы руководитель, то желание быть руководителем у вас уже есть. Разговоры на тему «ой, меня заставили», «попросили, не смог отказаться» и прочее на самом деле не более чем кокетство. Найдите силы и мужество это признать. Хотя, очевидно, для «культурного» человека это может казаться неприличным и нескромным.

Но для того чтобы развить свой управленческий потенциал, надо в первую очередь не бояться своих желаний. В противном случае вы обречены на пожизненную маскировку («как бы кто чего не подумал»), в то время как, по словам тещи одного нашего знакомого, когда он впервые в сорок лет пошел на работу, «времени осталось мало».

Здесь же необходимо вспомнить еще одну офисную «мантру». Хотим мы того или нет, абсолютное большинство людей (и руководителей в том числе) искренне и самоотвержен-

но ждут того момента, когда их наконец «заметят». Оценят, похвалят, повысят, дадут новое интересное задание... И это нормально. Более того, на этом человеческом качестве базируются многие мотивационные теории. Именно оно позволяет собирать из людей группы и назначать менеджеров низшего, среднего и высшего звена.

Это достаточно цинично, когда мы так смотрим на свой персонал. Но нам совсем не мешает не менее пристально посмотреть и на себя для того, чтобы усилить свою управленческую эффективность. Потому что, пока мы ждем, что нас отметят, мы чрезвычайно уязвимы и беспомощны. Более того, с точки зрения вышестоящего руководства, такой сотрудник малоперспективен. По большому счету все малоперспективно, о чем приходится просить.

...Однажды мы купили на тренинг тетрадки с надписью, которая более всего отражает то, о чем думает каждый – и руководитель и неруководитель. На обложке на фоне силуэта Шварценеггера был написан следующий текст: «Хорошо быть смелым... но страшно».

С точки зрения руководителя, страшно очень многое: подписывать платежки, направлять людей в командировку, требовать отчетность, давать поручения и проверять их исполнение. Но особенно волнительно думать о том, что дальше. Что будет после того, как все рутинные задачи, за которые мы прячемся, будут решены? Как быть быстрее, выше, сильнее? Что позволит не только честно исполнять чужие за-

дачи, но и ставить свои?

Как показала наша практика, самое сложное (и одновременно почетное) в работе руководителя – ставить себе задачи самостоятельно. Не важно, назначили вас только вчера, открыли вы малый бизнес или уже много лет руководите megакорпорацией. Умение ставить задачи самостоятельно – отличительная черта любого эффективного руководителя.

Но необходимость самостоятельно ставить себе управленческие задачи входит в критическое противоречие с ожиданием оценки вашей деятельности извне и ожиданием «новой интересной работы».

Вместе с пониманием того, что ваше желание быть руководителем совершенно нормально, у вас должно быть понимание, что «полномочия не дают – их берут». С новым и интересным заданием никто ни за кем не бежит. Увидел – молодец, делай. Не увидел – извини. Но не жалуйся. Увидел – испугался? Значит, еще рано.

Именно поэтому не просите дважды и не уговаривайте стать руководителями ваших подчиненных. Приступив к уговорам, вы автоматически берете на себя двойные обязательства: отвечать не только за свой собственный труд, но и за участок работы вновь испеченного руководителя.

Так что желание вместе с инициативой – первое условие личной эффективности руководителя. Но конечно, одного желания недостаточно.

# Ценности – вопрос скандальный

В сентябре 2001 г., мы ездили в профессиональный тур в Узбекистан. Наш маршрут проходил через Ташкент, Самарканд, Бухару, Ургенч и заканчивался опять же в Ташкенте.

Нас встретили добрые знакомые, организаторы мероприятия, и в качестве проводника представили удивительного человека по имени Шамурад. На тот момент ничего удивительного мы в нем не увидели. По процедуре предполагалось, что Шамурад будет сопровождать нас днем и ночью на всех участках маршрута вне зависимости от нашего отношения, настроения и, что особенно важно, желания...

И вот мы двинулись в путь. Уже спустя сутки верный шерп стал для нас всем: водителем, телохранителем, переводчиком, гидом и нянькой. Путь был неблизкий, и на дороге встречались не только положительные персонажи. В частности, на одном из постов в пустыне Кызылкум нас остановили и потребовали разрешительных документов, которых у нас не оказалось. Для того чтобы получше представить, что такое пост в пустыне, вообразите, что в радиусе ста километров действительно пустыня, песок, небо, полотно дороги, пост и ничего лишнего...

Итак, нас остановили, и у нас не было документов. Шамурад вышел и в течение 15 мин. проводил переговоры на тему «сестер с Москвы везу», которые так и не увенчались успе-

хом. Конечно, вопрос можно было решить иначе, путем банальной взятки в разумных пределах. Мы незамедлительно сообщили о нашей готовности к лишениям, а также о возможности учета интересов Шамурада как посредника.

Его ответ потряс наше воображение, мгновенно расставив все точки над «і», – «Я этими деньгами детей кормить не буду». И мы поехали 150 км в объезд.

## **С кем вы, мистер Зорге?**

Вопрос про ценности – скандальный. Когда вы начинаете разговор про ценности, всегда есть риск по ценностям не совпасть. А если вы не совпадаете по базовым ценностям, очень трудно продолжать общение, не говоря о том, чтобы руководить и вести за собой. Но, так или иначе, говорить про это надо.

Как правило, вопрос о ценностях применительно к управленческой практике многих способен поставить в тупик. Люди часто делят свою жизнь на работу (со знаком минус) и на личную жизнь (с большим знаком плюс). Вопрос о профессиональных ценностях вызывает скорее замешательство, поскольку считается, что работа не ценность, а «мы здесь деньги зарабатываем». Однако если вы понимаете про свои профессиональные ценности – вы зарабатываете больше денег. А если не понимаете, то мучительно и бесперспективно боретесь со своим чувством вины, так как очевидно, что

управленческие и общечеловеческие ценности лежат в разных плоскостях. Классический пример. В чем специфика профессиональной позиции HR-менеджера? Чьи интересы представляет менеджер по персоналу: персонала или руководства компании? Не удивляйтесь, но в большинстве случаев вы получите до боли знакомый ответ: «Ну конечно, персонала». Иллюстрацией к ответу служит постоянный утренний ручеек из служащих, который тянется к кабинету HR. Разговоры за обедом, консультации во время перекура.

Что обсуждаем? Во-первых, несовершенство прямого и глобального руководства. Это тема для открытых жалоб, продвижения личных интересов, поиска рычагов влияния. Во-вторых, обсуждаем несовершенство организации работы в компании. Здесь всегда найдется место для сравнения непосильного объема работ собеседника и недостаточной загрузки окружающих. И наконец, в-третьих, тяжелая доля персонала, тотальная несправедливость, отсутствие карьерных перспектив, обсуждение недавно ушедших и заработная плата у конкурентов.

HR-менеджеры искренне стремятся помочь, проконсультировать, поддержать с общечеловеческих позиций. На первый взгляд ничего удивительного для специалиста в области персонала. Однако вот парадокс. Руководителя такая позиция никак не устраивает, а результатами подобных консультаций обычно недовольны все три стороны: и сотрудники, и руководители и, увы, сами «персональщики».

Сотрудники считают, что HR-менеджеры недостаточно включены в решение их проблем и готовы только обсуждать, а не действовать. Руководство воспринимает вмешательство отдела персонала в дела других подразделений в качестве деструктивного фактора. А самим HR-менеджерам, находясь между двух огней, остается только сетовать на нечуткость руководства и неблагодарность сотрудников.

Однако защита HR-менеджерами интересов сотрудников – нонсенс! В мировой практике интересы персонала представляет и защищает только профсоюз, в то время как единственная задача специалистов по персоналу – представлять интересы руководства компании и быть ему полезным.

Смещение акцентов в работе специалистов по персоналу с управленческих задач на решение личных проблем сотрудников не совпадает ни с интересами компании, ни с интересами руководства.

\* \* \*

Профессиональные ценности должны быть. Заметим, что профессиональные ценности совершенно не обязательно подчиняются общественной морали. Они зависят от специфики вашей работы – вы можете быть лучшим «медвежатником» района или отличником коммунистического труда. И в том и в другом случае вы должны совпасть со своей работой по ценностям. Если не совпали – работать трудно. Практи-

чески невозможно. А вот для того чтобы оставить себе право на те ценности, которые вам ближе, нужно изрядное мужество. Но если ценности есть, то стоит их придерживаться, а не менять. Говоря языком бизнеса, неуважение к собственным ценностям всегда дешевле.

## **Пионер – всем пример**

Все бы хорошо и со всем можно разобраться, если в принципе понимать, что ценности существуют.

Период реформ подразумевает разноплановые ценности. На практике это вылилось в то, что более или менее четкое представление о ценностях сегодня имеют люди, окончившие советскую школу. Там всех нас учили: переводить старушек через дорогу – это хорошо, дружба – фройндшафт, хоят ли русские войны, далее везде. Одна из базовых детских книжек была «Что такое хорошо и что такое плохо?» Владимира Маяковского. И где-то эти представления еще остались.

К большому сожалению, те, кто получал основы своего образования в период «педагогике сотрудничества», о ценностях имеют уже смутное представление. Вот пример, который нас в свое время потряс. Как рассказала нам участница семинаров, в одном из «экспериментальных» регионов младшие школьники проблематизировали (!) таблицу умножения. Мы во втором классе ее просто учили. А малышам

уже предлагается думать о том, кому, зачем, насколько и для чего она нужна. В итоге, конечно, ни системного мышления, ни элементарного счета.

Счета не нужно, когда базовой ценностью в условиях рыночной экономики становится «общество потребления».

«Я этого достойна», «мы этого достойны», «что вы можете мне предложить?» в обмен на отсутствие элементарных навыков – реальность работы эффективного и неэффективного руководителя сегодня. А это с точки зрения эффективного управления означает только одно.

Если вы не дадите людям определенных ценностных знаний – они этого знать не будут. Вы знаете, как нужно себя вести, – они нет. Вы знаете, что прилично, что неприлично, – они нет. Поэтому именно от ваших представлений будет зависеть, в какую сторону развернется ваш коллектив. Он или будет ходить с мытой шеей, или грязно ругаться. И то и другое возможно – только у первого больше перспектив.

Здесь очень часто задается вопрос, который мы хотели бы сразу прояснить. А как же privacy, индивидуальность, тонкая душевная организация, а также «визги» персонала при малейшей попытке поправить?

Отвечаем: если мы говорим про работу, то privacy оставляем дома. В рамках задач эффективного управления вам нужно привести команду к единому знаменателю. Чем выше планка, тем больше у вас возможностей, при том что даже если вы в это не вкладываете, люди все равно будут вас ко-

пировать. Но чем меньше вы вложили, тем более карикатурные формы увидите. Возможно, даже себя не узнаете...

## **Всем миром**

Не стоит расстраиваться и думать, что это сугубо наша отечественная проблема. Есть фильм, который не смотрел ни один приличный человек. Вы, скорее всего, тоже. Эти сумасшедшие рекламные растяжки потрясли Москву в 2006 г. По всему городу висели афиши «Мертвые дочери». Свят, свят, свят...

Однако, что примечательно, оказалось, что концепция фильма была куплена у отечественных производителей еще до выхода фильма в прокат. Что такого могли сделать наши, чтобы настолько «включить» акул киноиндустрии? Ответ удивительный. Оказалось, что весь фильм главным героям задают вопросы про ценности – на элементарном уровне «что такое хорошо, и что такое плохо?» – и каждый раз они не в состоянии на них ответить... А дальше – по законам триллера.

Так что получается, что проблема это не только наша, а международная. Но впрочем, нам нет до них дела, каждый отвечает за себя. И это значит, что вы как руководитель должны думать про собственные ценности, уважать их, передавать подчиненным и понимать, что никто это за вас не сделает.

# Контекст, или Где вы оказались?

Если первые два условия управленческой эффективности руководителя обращены в себя, то настало время посмотреть, что происходит вокруг. Поскольку именно способность видеть и учитывать разное отличает руководителя от неруководителя. А дальше уже сами руководители соревнуются между собой в объеме собственного видения, формируя конкурентные преимущества компаний.

Контекст – это все, что вас окружает. Это цены на хлеб и молоко, это победитель «Фабрики звезд», это бестселлер текущего квартала и ремонт Крестовского моста из окна. Контекст – это понимание собственной «вплетенности» во внешний мир и того, что без учета этого окружения вам очень трудно и руководить, и делать бизнес. Контекст – это ваши открытые глаза.

В качестве самого простого средства понимания бизнес-контекста мы предлагаем обратную пирамиду, где среди основных фильтров вам потребуются:

- 1) знание и понимание основных географических и прочих физических условий, определяющих вашу работу;
- 2) знание и понимание специфики отрасли, в которой вы оказались;
- 3) знание и понимание специфики организации, в которой вы работаете;

4) знание и понимание ваших рабочих функций и задач на рабочем месте.

### Схема «Контекстный анализ»



Обычно основные усилия по укреплению личной эффективности руководителя сосредоточены вокруг инструментария, который обеспечивает решение функциональных задач. Казалось бы, самое важное для руководителя – четко представлять задачи, для выполнения которых он работает.

Однако мы вынуждены вас разочаровать. Будь вы даже Рембо управленческой борьбы, вам ничто не поможет, если вы оказались не там, не с теми и не тогда. Ваши личные знания и навыки только вершина айсберга. Поэтому оглянитесь вокруг и обратите внимание на...

# 1. «География и демография»

Любая профессиональная деятельность происходит не на словах и не на бумаге. В первую очередь она происходит в конкретных физических обстоятельствах. Кажется, здесь все прозрачно и понятно. Но трудности с видением на этом уровне будут обязательно. Когда вы работаете внутри региона, многое кажется очевидным, а когда вы приезжаете на новое место, все, напротив, сложно и непонятно. В любом случае время, место, пространство и рынок труда заставляют обратить на себя внимание. Между собой мы «ненаучно» называем это «география и демография».

Каковы основные показатели ситуации?

Во-первых, это сама территория. Расстояния «между» и протяженность самих регионов влияют на все процессы, которые в них происходят. Близость и удаленность границ. Транспортные развязки и наличие дорог. Так, например, в малых городах России сложно представить, как москвичи тратят на дорогу от дома до работы от полутора до двух часов в день, в то время как жителям центра России трудно вообразить, что прилет в город Анадырь еще не означает физического прибытия. Летом вас там ждет лодка или вертолет, а зимой «зимник», потому что, будучи стратегически важной территорией, город отделен от аэропорта проливом, т. е. водой.

Во-вторых, у регионов всегда есть традиционная специализация. Есть сельскохозяйственные и промышленные регионы. Но и здесь есть свои особенности. Так, даже индустриальная общность не позволит спутать суровый Екатеринбург и по-купчески лукавый Нижний Новгород. Кроме того, есть сугубо местные привычки и традиции. Например, только в Новосибирске мы видели массовую уличную рекламу... крематориев. Однако интерпретация данного факта до сих пор вызывает у нас затруднение...

В-третьих, учитываем особенности региональной ситуации. Вот, например, узнаем из газет новость: количество интернет-кафе в Туркмении выросло в три раза. Теперь их целых три. Сразу включаемся и понимаем, где оказались.

И конечно, не забывайте про самые разные детали. Например, про метеоусловия в северных городах, где в аэропортах вы рискуете провести много приятных минут. В Норильске без предварительного звонка в аэропорт даже не выходят из дома. Иногда, кстати, неделями.

Детали, детали, детали. Общественный и частный транспорт. Освещенность улиц в вечернее время. Машины уступают дорогу пешеходам (Ноябрьск, Севастополь) или стремительно несутся вперед – это, конечно, у нас, в Москве. А в Саратове в 2003 г. мы не могли найти ни одной кофейни. Сегодня в это трудно поверить. И многое, многое другое.

Региональные особенности состоят из множества на первый взгляд разрозненных мелочей. Но только понимание

влияния каждой из них на организацию бизнеса позволяет широко видеть и учитывать региональный контекст.

С физической географией тесно связаны и демографические вопросы. Сегодня социологи затрудняются назвать точную причину, но от факта демографического провала в Советском Союзе в конце 1980-х не отказываются. В начале 2000-х гг. школы и вузы первыми забили тревогу – места есть, желающих нет. Через некоторое время тенденцию увидели работодатели: соискателей стало меньше физически. Все это правда. Спад рождаемости в 1980-х на входе – и на выходе получаем резкое сокращение свободных рабочих рук.

Самый яркий тому пример мы видели на Чукотке в 2005 г.: официантов в рестораны привозят из Украины, монтажников и учителей – из Омска, строителей – из Турции. В конце 2007 г. тенденция «завоза» специалистов и руководителей из Восточной Европы уже всерьез обсуждалась в компаниях, расположенных в российских городах-миллионниках. А уже конец 2008-го подарил нам массовые увольнения и остановил пресловутую «течку».

В то же время разрыв в оплате труда в разных отраслях и разных регионах сохраняется. Совершенно очевидно, что, например, между Москвой и Волгоградом – пропасть. За одну и ту же сумму люди с удовольствием будут работать в Волгограде, в то время как аналогичное предложение в Москве оставит равнодушными 100 % соискателей.

Поэтому каждый раз, планируя какое-либо управленческое решение, вы должны понимать, где вы оказались. Как и чем живут люди. Общее и различия. Традиции и региональные особенности. Иначе ситуация вас просто сметет. Не потому, что в вас что-то не так, а потому, что она всегда шире и сильнее. Поэтому отнеситесь к ней внимательно и уважительно.

## **2. Отрасли и рынки**

Сегодня принято считать, что если руководитель – профессионал, он прекрасно справится с производственным и торговым холдингом. А, например, продавец сможет продавать самые разные продукты и услуги, невзирая на отраслевые особенности и специфику. Но практика показывает, что отраслевая специфика все же есть, а руководитель должен ее видеть и учитывать.

Хотим мы этого или не хотим, замечаем или не замечаем – мы все работаем в отраслях. Именно поэтому до сих пор нам не совсем понятен смысл работы хедхантеров. Если вы в отрасли, значит, есть профессиональные отраслевые конференции. Если есть профессиональные конференции, вы выходите один раз, слушаете доклады, и в течение двух-трех дней вам совершенно понятно, who is who. Металлурги, продавцы цемента, производители подшипников, педиатры, банковские ревизоры и директора библиотек – все они от-

лично знают друг друга.

Мы большие поклонники отраслей. Самим за всю профессиональную историю приходилось менять отрасль лишь однажды. Это было болезненно, но с полным пониманием, что весь путь от рядового до генерала пройден. Мы даже оказались не готовы к тому, что этот путь закончится так скоро. Но факт остается фактом: если вашей квалификации слишком много и в одной отрасли вы уже не помещаетесь – вас ждут новые великие дела.

Отрасль и рынок, на котором вы оказались, – второй ключевой момент, о котором необходимо думать руководителю, для того чтобы быть эффективным. К счастью, думать нужно совсем немного.

# 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.