

Юрий  
Анушкин

# MANAGYM

Психотехнологии  
в менеджменте

18+

Юрий Анушкин

**Манагут. Психотехнологии  
в менеджменте**

«Автор»

2022

## **Анушкин Ю. И.**

Managum. Психотехнологии в менеджменте / Ю. И. Анушкин —  
«Автор», 2022

Практическое пособие подготовлено на базе курса управленческих навыков Managum - уникальной системы обучения руководителей, основанной на тренировке управленческой позиции. Содержащиеся материалы позволяют через описание чужого опыта сформировать понимание того, что такое эффективное руководство и как развить необходимые навыки руководства. Являясь результатом предыдущей жизни автора и его профессионального пути, книга состоит из трех тесно переплетающихся частей: художественно обработанных реальных историй, методологии проведения тренинга и концептуальной выжимки из современных подходов к управлению. Книга адресована начинающим менеджерам, топ-менеджерам, сталкивающимся с необходимостью подготовки линейных руководителей, а также бизнес-тренерам, работающим в сфере постановки управленческого мышления и навыков.

© Анушкин Ю. И., 2022

© Автор, 2022

# Содержание

ПРЕДИСЛОВИЕ	5
ГЛАВА 1 «Корпорация» – игра для тех, кто знает, что фишка дальше не идет	6
Место за столом	6
Определенность или хаос?	8
О пользе амбиций	11
Как мы выбираем себе босса?	13
Создавая организацию, или Что значит быть сверху?	15
Когда люди превращаются в персонал?	17
Рациональность vs эмоции	19
ГЛАВА 2 Что такое руководство людьми и кто такой «эффективный менеджер»?	23
Разговоры с сыном: корабль чумазииков	23
Что такое руководство?	25
Управленческий цикл и «точка входа»	26
Кто такой эффективный менеджер, или Чем задача отличается от проблемы?	28
Стиль руководства, внутренний баланс и управленческая позиция менеджера	30
Игра в кубики	34
О слепоте сотрудников	36
ГЛАВА 3 Вечный двигатель менеджмента	38
Разговоры с сыном: откуда берутся менеджеры?	38
Где включается тумблер менеджера?	39
Какие бывают сотрудники и чего они ждут от руководителя?	42
Менеджер X vs Менеджер Y	46
Алгоритм руководства	47
Конец ознакомительного фрагмента.	49

# Юрий Анушкин

## Managum. Психотехнологии в менеджменте

### ПРЕДИСЛОВИЕ

Книга «Managum. Психотехнологии в менеджменте» является практическим пособием как для тех топ-менеджеров и наставников, которые сталкиваются с необходимостью взращивания линейных руководителей, так и для самих менеджеров среднего звена, которые нуждаются в быстрой и результативной постановке управленческого мышления и приобретении базовых умений, позволяющих эффективно занимать позицию руководителя.

Книга состоит из трех тесно переплетающихся частей. Во-первых, это художественно обработанные истории из жизни, разговоры, стенограммы реального тренинга. Во-вторых, это прописанная методология проведения тренинга, четко связывающая цели обучения с инструментарием их достижения. В-третьих, это ориентированная на практическое применение концептуальная выжимка из современных подходов к управлению, которая используется в тренинге как теоретическая основа.

Сверхзадачей автора было создание текста, позволяющего начинающим менеджерам через описание чужого опыта – примеров наиболее ярких ошибок и успехов в процессе обучения тысяч участников тренинга – сформировать понимание того, что такое эффективное руководство и что лично читателю нужно начать делать либо перестать делать в своей рабочей реальности для того, чтобы максимально соответствовать позиции менеджера.

Опытным топ-менеджерам текст может пригодиться как прямое или косвенное руководство по моделированию учебных ситуаций для своих подчиненных (в том числе линейных менеджеров). Это поможет формировать общее понимание процессов, свой метафорический язык, единую управленческую культуру, основанную на совместном проживании опыта в ситуациях, приближенных к реальным, но без риска финансовых и репутационных потерь.

Также эта книга может стать серьезным подспорьем для бизнес-тренеров, работающих в сфере постановки управленческого мышления, умений и навыков, как методологическая основа, доказавшая свою эффективность за более чем десять лет ее применения. Детализация и глубина описания методологических подходов к организации и ведению как всего программно-методического комплекса, так и его отдельных блоков обеспечивают легкость его трансляции и использования в практике обучения.

## **ГЛАВА 1 «Корпорация» – игра для тех, кто знает, что фишка дальше не идет**

### **Место за столом**

С чего начинается менеджер? А ведь с наглости, выражающейся в присвоении права командовать, брать на себя ответственность за решения и предъявляться людям человеком, который знает, что делать.

В жизни каждого менеджера есть момент, когда он преодолевает зыбкую грань между «я – нормальный, хороший человек» и «я – тот, кто своей волей оккупирует пространство других людей». Пересечение этой черты – болезненный процесс, напоминающий возрастную инициацию «ребенок – мужчина», особенно если проходишь ее в возрасте за тридцать.

Моя настоящая инициация случилась в Москве начала 2000-х. Не то чтобы я не знал к этому моменту, что такое руководить людьми. Как раз наоборот, я прошел путь от вожака в школе до директора общественной организации. Примечательно, что опыт руководства, прочитанные книги и даже посещенные тренинги не помогли мне осуществить такой переход самостоятельно: всё решили один человек, одна встреча и одна фраза.

Начну историю с того, что в 2003 году амбиции привели меня в Москву. Это был период, когда деньги уже кончались и я жил в офисе. В спальном мешке. Если я скажу, что речь идет о психологическом центре, это, наверное, как-то смягчит представление обо мне как о человеке, лежащем между столами и стульями? Всё было прилично: ночью я спал в помещении, где проводились тренинги. Вставать приходилось в семь утра, аккуратно к началу занятий для маленьких одаренных детей, и я принимался активно изображать работника психологического центра, чтобы не смущать родителей, которые приводили туда своих чад. Ложился поздно (тренинги взрослых групп заканчивались ближе к часу ночи), поэтому находился в перманентном состоянии недосыпа. Впрочем, для Москвы это нормальное явление – Moscow never sleeps.

Завоевание Златоглавой длилось уже полгода, а значит, с чистой совестью можно было начинать рассказ о прошлой жизни так: «Полгода назад, когда я еще не был москвичом...» Кризис среднего возраста быстро превращался в личный финансовый, и решение было очевидным: нужна приличная работа.

Я хотел в бизнес, о чем узнал случайно на каком-то эзотерическом семинаре за несколько лет до описываемых событий. Тогда стройная зеленоглазая ведьма предложила каждому участнику описать свой опыт соприкосновения с мощными энергиями. Я сказал, что меня больше всего «штырит» вечерняя Москва: я стою на Манежной площади лицом к Тверской и грудью встречаю поток шестисотых мерсов и круизеров, разливающийся разноцветными огнями фар в сторону Лубянки и Моховой. Ведьма внимательно посмотрела на меня и сказала: «Так что ты тут делаешь? Тебе же в бизнес».

Вспоминая этот опыт, я решил сходить на заседание Клуба бизнес-тренеров. Там с удивлением обнаружил таких же, как я, «москвичей» с южнорусским акцентом и умными лицами, натянутыми на то, что есть. Причем я на их фоне выделялся в далеко не худшую сторону, судя по тому, что на этом заседании получил сразу два предложения о работе.

Компания, которая продавала юридический продукт, подыскивала тренера для обучения менеджеров по продажам. Я был так счастлив найти точку входа в бизнес, что принял предложение не раздумывая. Как оказалось, для этой фирмы я был просто находкой: на тот момент в Москве катастрофически не хватало толковых людей, способных заниматься обучением и

развитием сотрудников, и я со своим двухлетним опытом проведения тренингов личностного роста был вполне приличным материалом.

Через несколько дней после моего появления в этой компании должно было пройти обычное еженедельное совещание. Собственник, он же генеральный директор, только что вернулся из Лондона после отпуска, и все с нетерпением ждали встречи с ним. Директор по персоналу сообщила мне заранее: «Готовься, тебя там представят».

С интересом, хотя и некоторой опаской, я отправился к комнате совещаний. Менеджеры шумно толпились у двери, и когда ее открыли, радостно толкаясь и подначивая друг друга, стали занимать места за большим овальным столом так, словно у них были билеты.

Но у меня-то билета не было, и вскоре я обнаружил, что свободных мест больше нет. Однако не растерялся: нашел отдельный стул и присел в уголке, наблюдая за происходящим.

Началось совещание. Директор занял место во главе стола, поприветствовал всех и, взглянув на лист с повесткой дня, произнес: «Для начала я хотел бы представить вам нашего нового менеджера». После этого он обвел глазами стол и... не нашел незнакомых лиц. Повисла театральная пауза. Он еще раз прошелся глазами по кругу и только тогда увидел меня, скромно и провинциально, но независимо восседающего в дальнем углу за спинами менеджеров. Его взгляд приобрел задумчивое выражение, и директор произнес ту самую сакраментальную фразу, которая перевернула мой мир: **«Если, конечно, можно назвать менеджером человека, который не занял место за столом».**

После этого он спохватился, сказал то, что принято в таких случаях: фамилию, имя, должность – и сразу переключился на другие вопросы.

Но я уже ничего не слышал. Фраза, словно нож, вскрыла гордыню моего внутреннего независимого наблюдателя и образ просто хорошего человека. Это было труднопереносимо.

Тем не менее моя благодарность этому человеку с годами только усиливается. Может, потому, что я тогда сделал правильный вывод? Я понял, что если хочу быть своим в Москве, быть человеком бизнеса, которого замечают и уважают, то должен научиться занимать место за столом. И я смог это сделать.

Думаю, что вся моя последующая карьера началась именно в той странной точке, которую кто-то счел бы унижением. Слава богу, что я оказался готов к тому, чтобы воспринять эту ситуацию как грандиозную возможность и урок, а ведь можно было просто обидеться.

Я ушел из этой организации через неделю, не дожидаясь окончания испытательного срока: друг предложил работу в проекте одной из ведущих тренинговых компаний в Москве.

Нужный мне стул находился за другим столом. И я уверенно занял его.

## Определенность или хаос?

*«...Искусство властителя сводится лишь к тому, чтобы как можно дольше делать вид, будто управляешь несущим тебя смерчем, презрительной улыбкой отвечая на укоры подданных, что смерч несется не туда».*

В. Пелевин. S.N.U.F.F.

Кто зарабатывает больше: сотрудник, действующий по четкой инструкции в состоянии ясности, или тот, кто находится в условиях хаоса и неопределенности? Максимальная определенность в организационной иерархии сконцентрирована в нижней ее части – у рядовых исполнителей. Эти люди работают в рамках четких инструкций и прописанных бизнес-процессов, регулярно получают зарплату и, приходя на работу, точно знают, что они будут делать и как.

Выше – уровень линейных менеджеров. Эти сотрудники находятся в менее определенной ситуации, ведь им необходимо управлять людьми. А люди живые: они могут плохо себя чувствовать, быть не в настроении, обладать разными психологическими особенностями, иметь колеблющуюся мотивацию, склонность к конфликтам или повышенную обидчивость.

Топ-менеджеры, находящиеся выше на ступень по карьерной лестнице, имеют еще меньше ясности, регламентации и однозначности. На этом уровне уже начинается политика: корпоративные игры, взаимные манипуляции, неожиданные «выходы из-за печки» коллег, подчиненных, клиентов и, что самое важное, первых лиц компании.

Высшая степень неопределенности характерна для людей, находящихся на вершине организационной иерархии, – тех, кто может позволить себе выражение «фишка дальше не идет»<sup>1</sup>.

Здесь, на «менеджерском Олимпе», одиноко и холодно. Игра идет по-крупному по всем фронтам: не только внутри компании, но и снаружи. Главное лицо, принимающее решение, сражается как с внутренними сложностями организации, включая ее политические игрища, так и с внешним «врагом»: конкурентами, государством, криминалом, технологическим прогрессом, экономическим кризисом.

### Где доходы выше?

В связи с этим вспоминается анекдот:

Журналист крутого бизнес-издания берет интервью у CEO глобальной компании:

– В вашей организации работает более 60 000 сотрудников, а это значит, что от верности ваших решений как топ-менеджера зависят с учетом членов их семей более чем 150 000 человек. Как вы спите с такой ответственностью?

– Да я сплю как ребенок!

– Глубоко и беззаботно?

– Просыпаюсь каждые три часа и кричу!

Очевидно, что способность работать с рисками, принимать решения в условиях неполноты информации, хаоса, создавать определенность и ощущение того, что в организации «всё под контролем», ценится гораздо дороже, чем способность каждый день ходить на работу в качестве исполнителя. Пусть даже и высококвалифицированного.

---

<sup>1</sup> «Фишка дальше не идет» – фраза из обихода игроков в покер, получившая более широкое распространение благодаря президенту США Гарри Трумэну, который сделал ее своим девизом. В покере фишка передается по кругу и помещается каждый раз перед игроком, к которому подошла очередь сдавать карты. Если игрок не хочет делать этого, он передает фишку следующему. В переносном смысле фишка – атрибут человека, ответственного за принятие решений. Говоря, что она «дальше не идет», президент давал понять, что окончательное решение принимает именно он.

*«Легче найти десять тысяч солдат, чем одного генерала».*  
Японская поговорка

Проблемы начинаются, когда топ-менеджер, принимая рискованные решения, не хочет брать за них ответственность.

*«Многие почему-то считают, что все ненавидят богатых. Но ненавидят не богатых, а директоров компаний, которые получают огромные бабки, не являясь предпринимателями и не рискуя. Никого так не ненавидят, как тех, кто занимает высокую должность, но при этом не рискует своей шкурой».*

Нассим Талеб

«Хотите ли вы возглавить команду?» – этот вопрос рано или поздно встает перед перспективным специалистом. От того, как он ответит, зависит его будущее.

Весьма наглядным будет пример поведения людей на курсах Managym. Первый день базового тренинга начинается с бизнес-симуляции «Корпорация», позволяющей участникам получить интенсивный игровой опыт: в течение пяти часов под звуки «Имперского марша» разворачиваются драматичные события, соответствующие нескольким годам работы в компании.

После того как участники рассаживаются по кругу, им предлагается сделать выбор: тем, кто готов возглавить игровую корпорацию, – выдвинуться вперед, остальным – отодвинуться назад. Этот простой прием мгновенно делит людей на тех, кто ищет определенности, и тех, кто готов танцевать с хаосом. Ситуации моделируются так, что остаться в срединной точке – точке «невыбора» – при бифуркации невозможно.

Любопытны аргументы участников, объясняющих свое решение. Выдвинувшиеся вперед обычно говорят про активную жизненную позицию, готовность к риску, новому опыту и желание взять на себя ответственность.

**Артем:** Я пришел сюда учиться, чтобы совершать ошибки, анализировать их и в дальнейшем не повторять. Мне хочется идти вперед, а не просто отсидеть здесь время.

**Александр:** Активная позиция выгоднее, чем позиция «отсидеться». Это отличная возможность порепетировать: жизнь часто бросает нам вызов, но лучше бросить этот вызов самому себе в игровой ситуации, чтобы быть готовым сопротивляться и управлять своей жизнью. Если не сможешь это сделать в игровой ситуации, скорее всего, в жизни станешь жертвой, а мир – охотником. Также я считаю, что каждый мужчина как лидер должен уметь бросить себе вызов, чем бы это ни закончилось.

Выдвинувшиеся назад обычно аргументируют это тем, что цели и правила игры не обозначены, присутствующие люди им незнакомы, а шансы выиграть малы.

**Николай:** Ситуация выглядит очень мутной. Я не готов брать на себя ответственность при такой неопределенности. Пока я подожду, присмотрюсь, а действовать буду потом...

**Елена:** Во-первых, это большая ответственность не только за себя, но и за других. А во-вторых, на данный момент у меня нет опыта руководства в этой сфере.

**Константин:** Чтобы сформировать хорошую команду, нужно знать людей. А я всех этих людей вижу впервые. Я не готов так рисковать...

А ведь потенциально правы как те, так и другие. В первых рядах могут оказаться авантюристы, позеры, стремящиеся быть в центре внимания, а на галерке – мудрые и осторожные руководители, имеющие опыт поражений.

*«Мы постоянно сталкиваемся с великими возможностями, тщательно замаскированными под неразрешимые проблемы».*

Ли Якокка

Напомним, что психолог-когнитивист Даниэль Канеман получил Нобелевскую премию по экономике, доказав, что в условиях неопределенности люди принимают не слишком разумные решения: «В большинстве случаев люди идут на риск, потому что не понимают, что рискуют. Иначе они просто не стали бы этого делать.

Люди слишком оптимистичны и отказываются воспринимать информацию, которая могла бы удержать их от опасных решений». При этом свою книгу он назвал «Думай медленно, решай быстро».

Улавливаете?

Автор поставил на первое место «думай». Между тем все, кто вовлечен в реальный бизнес, знают: зачастую на первом месте стоит «решай», потому что чрезмерно долгие раздумья в условиях неполноты информации есть не что иное, как попытка повременить и собрать больше данных для принятия обоснованного решения.

Проблема в том, что, пока вы ищете дополнительную информацию и тратите время на ее обдумывание, ситуация меняется, а достоверность и актуальность ранее собранных сведений теряется.

Но вы все равно должны будете рискнуть и принять хоть какое-то решение.

Остается получать удовольствие от танцев с хаосом и использовать неопределенность как потенциал для развития. Ведь не зря древние греки считали хаос беспредельным бесформенным пространством, из которого был создан существующий мир как упорядоченный космос. Я уверен: тот, кто его сотворил, точно был Менеджером!

## О пользе амбиций

– Главное – уверенность в себе. И такой... как бы сказать... перевернутый масштаб восприятия. Как у актеров, политиков и всяких шоуменов.

– Это что такое?

– Ну, – наморщился Акинфий Иванович, – надо, чтобы человек смотрел на мир как в перевернутый бинокль. Вокруг бегают мелкие пигмеи, а он типа титан. Если человек действительно так себя чувствует, его и другие начинают таким ощущать.

В. Пелевин. Искусство легких касаний

Высокий интеллект и мудрость не одно и то же. Чрезмерно мудрые люди редко становятся лидерами, собственниками и первыми лицами компании. Ведь для того, чтобы повести людей за собой, часто необходима готовность к неоправданному риску, безрассудство и банальная наглость. Мудрые выбирают амплуа консьюльери...

Бизнес-игра «Корпорация» тренинга Managum позволяет смоделировать ситуацию, в которой четко прослеживается взаимосвязь между амбициями и лидерством. Любопытно, что к формальному первенству в начале игры кандидата приводит стратегия абсолютной уверенности в себе и своем праве принимать решения.

Но дальше все может измениться: если руководитель начинает совершать ошибки, его акции стремительно падают, а реальное управление переходит к участнику, производящему впечатление вдумчивого и способного на адекватные решения человека. Характерно, что этот игрок мог и не проявлять амбиций на первом этапе. На словах такие люди чаще всего ассоциируют себя с серым кардиналом, то есть человеком, обладающим большим влиянием, но не занимающим формальной должности. Вспомните историю: пока во главе государства находился Людовик XIII, на самом деле Францией управлял кардинал Ришелье.

Иллюстрирую примером из тренинга Managum:

**Наталья:** Я пожалела, что отодвинулась назад: мы пришли сюда учиться, и возможность попробовать себя – это всегда здорово. Но я побоялась...

**Ведущий:** Сейчас подходящий момент, чтобы еще раз задать себе вопрос: «Почему я отодвинулся?» Если вам удастся сформулировать правдоподобный ответ, это будет достаточно важно для результатов сегодняшней игры.

Была ситуация вспышки, выбора, и каждый участник на нее каким-то образом отреагировал: кто-то воспринял как вызов, который должно принять, другой – как опасность, которой нужно избежать. Причем я допускаю, что сначала отреагировал, а потом стал думать: «А что же я, собственно, делаю?» Постфактум вы можете сколько угодно анализировать свое решение, находить убедительные для него причины. Но попробуйте вспомнить: что именно в момент вспышки отодвинуло вас назад?

**Наталья:** Могу. Когда мы обсуждали и примеряли роли, мне очень понравился образ серого кардинала.

**Ведущий:** Сразу скажу, вы не одиноки. А кто такой серый кардинал?

**Наталья:** Это человек, который находится не на виду, но оказывает влияние на то, что происходит.

Что могу сказать по этому поводу? Любая позиция, а в особенности руководящая, предполагает некоторый дуализм. На одной чаше весов – полномочия, позволяющие «выхватить меч из ножен» и тут же разрешить ситуацию, а на другой – ответственность за принятые решения и совершенные этим мечом действия.

У реального менеджера, стоящего во главе организации, «внутренние весы» работают: он ищет баланс, постоянно соизмеряя величину своей ответственности с объемом полномочий.

А что на «весах» серого кардинала? Влияние, а точнее, неявные полномочия. Но где же ответственность? Сколько ее, перед кем? Можно на протяжении всей карьеры выступать теньвым лидером. Чуть свысока и оценивающе относиться к тем, кто проявил амбиции, вышел на авансцену и открыто взял ответственность на себя. Исподволь критиковать, не участвовать в принятии решений, но ломать бровь, когда эти решения нужно выполнять.

Удобная, но спорная позиция.

Мне ближе те, кто имеет здоровые, адекватные амбиции! Для меня это человек, который рискует и не прячется, прокладывает путь самостоятельно, обладает уверенностью в себе и действует адекватно контексту. Он выступает в главной роли, побеждая или проигрывая на глазах у всей команды, и при этом несет ответственность за любой результат. Именно о таких менеджерах сотрудники за глаза говорят: «Наш Гениальный Директор».

Но всё же в игре, как и в жизни, наши личные предпочтения могут быть далеки от реальности.

Возвращаясь к бизнес-симуляции «Корпорация», отмечу, что в трети случаев власть в итоге оказывается в руках тех, кто сначала избегал ответственности и стремился отсидеться в стороне в роли серого кардинала.

## Как мы выбираем себе босса?

Нам важно нравиться другим людям. Наемный сотрудник тревожится, выберет ли его босс на собеседовании, менеджер среднего звена – заметит ли его вышестоящее руководство. Меж тем гораздо важнее, кто нравится нам, кого мы сами выбираем в качестве босса.

Какие критерии у наемного работника при выборе не только компании, но и непосредственного руководителя? На что обращают внимание топ-менеджеры при назначении сотрудника на повышение?

Можно, конечно, ориентироваться на высокие результаты работы и профессионализм. Но мы-то давно знаем поговорку: «Больше всех в колхозе работал конь, но председателем так и не стал». Эта житейская мудрость напоминает: для того чтобы в тебе увидели руководителя, мало просто хорошо работать. Есть иные параметры, маркеры, которые делают человека боссом в глазах окружающих.

В тренинге Managym участникам предлагается выдвинуть себя на позицию первого лица компании, а остальным – выбрать себе руководителя из заявившихся претендентов, объяснив свое решение.

**Глеб:** Чего не хватило Александру? Объясню такой историей. В школьном возрасте я однажды спросил отца: «Почему человек в телевизоре такой важный? Он министр или президент? И вроде ничего особенного не говорит, делает все то же самое, что и другие... А есть более умные люди, они становятся учеными, но хотели бы и во власть?»

Отец ответил: «Ну они лицом не вышли». Вроде он пошутил, но действительно люди зачастую покупают некий образ, обертку, особенно когда не знают, кто скрывается за ней.

По Александру было видно, что у него нет опыта самопрезентации. А выделились те, кто позиционировал себя как лидер.

**Виталий:** Считаю, что в его словах не было уверенности. Александр говорил об отсутствии желания стать руководителем, и чувствовалось, что он не старался.

**Наталья:** А я выбрала Александра, потому что он был искренен и открыт. За ним хотелось идти.

**Алексей:** Я сразу выделил Ольгу: хоть она выдвинулась позже, но в ней чувствуются спокойствие и уверенность. А когда она заговорила, я услышал ясную, хорошо структурированную речь человека, который знает, чего он хочет.

**Инесса:** Свой голос я отдала Николаю, потому что он выглядит представительно. Костюм, очки – все это производит впечатление классического начальника, который сейчас всем объяснит, что и как нужно делать. А еще у него очень приятный голос!

Будем честны друг с другом: большинство людей хочет идти за человеком, за которым не стыдно следовать. За тем, кто выглядит и ведет себя как лидер: знает, что делать, как вести за собой людей, и производит впечатление личности, способной справиться с проблемами и повлиять на других. Мы не готовы следовать за тем, кто сомневается, избегает ответственности и выглядит как лузер без статуса и шансов на успех.

Подтверждением тому является такое исследование. В 1960 году в США прошли первые теледебаты кандидатов в президенты, а к началу двухтысячных в телеархивах были накоплены десятки материалов такого рода. Психологи проанализировали все видеозаписи, сравнили с результатами выборов и обнаружили, что в теледебатах всегда побеждали те кандидаты, которые транслировали аудитории четыре ключевых качества:

Так что, друзья мои, избегайте ситуаций, в которых подчиненные видят ваш пессимизм и излишние сомнения, обнаруживают, что вы противоречите сами себе, и спотыкаются о вашу нерешительность, – так можно и выборы проиграть!

## Создавая организацию, или Что значит быть сверху?

Большинство людей на протяжении жизни работает по найму в качестве хороших специалистов. Это основа устройства общества: каждый из нас делает свою работу, а деньги выступают лишь инструментом для обмена взаимной полезностью.

Я готов порадоваться за вас, если ваши амбиции удовлетворены личными результатами. Но что, если вы хотите большего? Что, если ваше призвание приносить пользу людям упирается в то, что у вас всего одна голова и две руки? И потому, лишь организовав людей для совместной работы, вы можете преодолеть ограниченность себя как отдельного человека. Осознание этих амбиций наводит на мысли о предпринимательстве либо желании руководить, а зачастую – о том и другом одновременно. Если вы читаете эту книгу, такие амбиции у вас есть.

Выйти за пределы своей личности, собственной волей объединить людей для целенаправленной деятельности по достижению мечты – это ли не вызов для тех, кто выбирает путь создания организаций и управления ими?

Все существующие компании были созданы конкретными людьми. Когда-то они выбрали быть конструкторами, творцами «социальных машин»: предприятий, общественных организаций, институтов, в том числе государственных. Мало кто из нас задумывался, что живет и работает внутри подобной «машины», являющейся результатом идеи и волевого усилия одного человека.

На тренинге Тимура Гагина я однажды услышал притчу:

Мы, люди, словно горсть муравьев в воде, болтаемся на поверхности моря, то спокойной, то бушующей. Хаос и неопределенность стихии вызывают ужас. Нет ни прошлого, ни будущего – только миг существования, неустойчивого и обреченного. И вдруг кто-то из людей кричит: «Давайте сделаем землю!»

Люди от отчаяния начинают собирать плавающие на поверхности палки, обломки, мусор и стаскивать в одно место, объединяя в массу, способную выдержать их вес. Постепенно на поверхности моря образовывается «плоть». Она все больше. Когда люди уже могут на нее опереться, кто-то говорит: «Давайте обустроим дома».

И народ начинает строить хижины, потом – дворцы, пока кто-то не говорит: «Давайте найдем другие земли и объединимся с ними!»

Так создаются острова, материи, города и страны. Люди осваивают, обустраивают их и постепенно забывают о том, что основа их жизни – хаос и неопределенность морской стихии, которую когда-то победил один человек, предложивший начать собирать морской мусор в земную твердь...

Да, друзья мои, в тот момент, когда вы преодолеваете ограничение одной головы и двух рук, то есть начинаете что-то, вы делаете первый шаг в сторону становления начальником (от слов «начинать», «почин», «зачин»)!

Рассмотрим это на примере игры в бизнес-симуляции «Корпорация». Двум выбранным первым лицам предлагается создать иерархические организации из трех уровней: управленцы, среднее звено и рядовые сотрудники.

Через несколько минут две организационные структуры уже сидят друг напротив друга. В каждой из них трое управляющих с первым лицом во главе, один менеджер среднего звена (обычно это HR-менеджер, обязанный делать все, чтобы рядовым сотрудникам было хорошо, но ни на секунду не забывающий, от кого зависит его зарплата) и шесть – восемь обычных специалистов.

Любопытно, что некоторые из участников, еще несколько тактов назад претендовавших на роль первого лица или серого кардинала, в итоге оказываются в нижней части иерархии в качестве рядовых сотрудников, не влияющих на принятие решений. Это важный опыт проживания крушения амбиций, который может стать полезным для осмысления себя не только в игре.

Достичь карьерной вершины – мечта любого амбициозного сотрудника. Однако вряд ли он задумывается о том, каково это – быть «наверху»? Какие последствия ждут после того, как он «займет место за столом»?

Показательна и красноречива реакция «директоров» на предложение занять в игре роль собственника бизнеса. Ведь им предстоит определить количественный состав совета директоров и механику принятия важных решений. Перед ними сразу встает масса вопросов. Сколько людей должно быть в совете директоров? Должны ли они быть наемными сотрудниками, или им нужно предоставить доли в бизнесе? Сохранять ли у себя контрольный пакет? Какими головами обладают члены совета директоров: совещательными или решающими? Если выбрана модель долевого участия в бизнесе, имеют ли значение доли участия при голосовании?

Статистика игр показывает, что чем больше людей топ-менеджер набирает в свою управляющую команду, тем меньше у него шансов на принятие адекватных решений. При раздутой команде «топов» ответственность быстро размывается, и у лица, принимающего решения (ЛПР), появляется уникальная возможность расстаться с иллюзией, что чем больше людей участвует в принятии решения, тем оно правильное и лучше.

К сожалению, слишком часто такие сторонники коллективного поиска в реальности оказываются не готовы принять на себя ответственность за жесткие и непопулярные решения, и то, что они называют демократией, оказывается всего лишь попыткой переложить ответственность с себя на других людей...

Такой подход расслабляет и парализует руководителя, задача которого – найти уникальное решение в данной конкретной ситуации, опираясь на факты, думая прежде всего своей головой и руководствуясь своим жизненным опытом и ценностями. И принять ответственность за это решение на себя.

*Часто промедление или отсутствие решения свидетельствуют лишь о том, что имеющиеся варианты и их последствия вам лично не нравятся.*

Так что же означает «быть сверху»? Это умение руководителя принимать ответственные решения, определяющие будущее компании и отвечающие на вызов времени. Такие решения могут быть редки, но именно они и реакция на них менеджмента и сотрудников организации определяют успех или поражение.

Причем не стоит верить сказкам про вечно преуспевающие организации. В 1994 году бизнес-консультант Джим Коллинз в своей книге «Построенные навечно» назвал пять подобных компаний, ссылаясь на результаты исследований роста их акций на фондовом рынке за 20 лет, – две из них с грохотом рухнули в 2008 году.

Адекватные решения способен принимать только тот, кто отдает себе отчет в том, что может фатально ошибиться.

## Когда люди превращаются в персонал?

*«Бизнес – это не то, что должно вызывать страх и трепет неудачи. Бизнес – это тот мир, который вы создаете сами. У вас есть право на ошибку всегда. И даже если вы упадете, то всегда сможете подняться».*

Аргур Шомахов

Для тех, кто управляет большими организациями, люди измеряются не полом, ростом и возрастом, а предельно абстрактными категориями типа «должностная позиция», «функционал», FTE.

Знаете ли вы, что это такое? Full-Time Equivalent (FTE), или эквивалент полной занятости, – это объем проделанной специалистом за 40 часов работы в течение недели (40 часов = 1.0 FTE). Этот показатель эффективности позволяет оценивать продуктивность деятельности за определенный отрезок времени.

*Так вот, эти 160 часов в месяц и есть вы!*

При трудоустройстве вы занимаете позицию, берете на себя определенный функционал и по большому счету как человек важны настолько, насколько ваши личностные качества соответствуют надлежащему исполнению обязанностей. Понимаю, что этот факт может вызывать внутреннее сопротивление, но, уверен, вы и сами догадываетесь о таком положении вещей.

В начале игры «Корпорация» есть момент, когда за пять минут топ-менеджерам нужно подготовить краткое выступление, оповещающее сотрудников о грядущих проблемах, и получить ответ от «низов». Задание осложнено тем, что тройка «топов» и рядовые сотрудники не могут общаться напрямую – только через игрока, исполняющего роль HR-менеджера и заранее определенного как посредника между «верхами» и «низами».

Что мы видим? Чаще всего участники не без удовольствия сами включаются в игру, и если со стороны «топов» звучит: «Вы – персонал, вас только зарплата волнует! Нате вам денег!», то со стороны «сотрудников» слышится ответ: «Да, мы – персонал! Мы продаем себя в наем, дайте денег, гарантий и еще денег!».

Только что эти люди вместе пили чай, и вот они уже обещают друг другу с одной стороны достойные зарплаты и корпоративные поездки на Бали, а с другой – лояльность и готовность потерпеть. Это не фарс: люди легко и естественно включаются в привычные социальные игры.

Редко можно услышать, как те, кому предстоит вести за собой людей, обращаясь к подчиненным, говорят ясные и простые вещи: «Мы не знаем наверняка, что нас ждет. Надеемся, что сможем остаться командой и поддержать друг друга. Верим, что найдем общий язык и решим возникшие проблемы». Нечасто за этим следует ответ команды: «Мы верим в вас и надеемся на благоприятный исход. Давайте вместе выстоим в эти сложные времена и победим!»

Возможно, причина в том, что лица, принимающие решения, в глубине души знают: как только вопрос станет ребром, они уволят столько сотрудников, сколько потребуется исходя из финансовых и репутационных интересов компании. А те, кому достались роли сотрудников, не питают иллюзий о том, какова будет их судьба, если предприятию понадобится сократить штат или пройти реорганизацию.

Мне кажется, в компании вы как человек можете быть значимы только для других «человеков» – коллег, с которыми непосредственно взаимодействуете не только с точки зрения выполняемых функций, но и как живой человек со своими способностями, увлечениями,

талантами и тараканами в голове. А для тех, с кем взаимодействуете лишь функционально, вы персонал, не обольщайтесь.

Хотите быть не просто функцией – формируйте человеческие отношения: проявляйте характер, желания и чувства. Не бойтесь жить в соответствии со своими ценностями, берегите свои хобби и увлечения, имейте мужество мыслить своим умом. И хорошо бы не позволять этим проявлениям чрезмерно входить в противоречие с вашей функцией...

Однажды Сталину доложили, что у маршала Рокоссовского появилась любовница – известная красавица-актриса. И, мол, что с ними теперь делать будем? Сталин вынул изо рта трубку, чуть подумал и сказал:

– Что будем, что будем... завидовать будем!

Опытные топ-менеджеры могут возразить: «На работе люди должны работать, а не строить отношения! Иначе организация погрязнет в интригах и потеряет управляемость». Не соглашусь. Люди сложные и неоднозначные, ведь они не шестеренки и винтики, из которых собирают машины. Никакие организационные схемы, должностные инструкции и субординации не избавят нас от желаний и стремлений, амбиций и обид.

Мы, люди, будем идти к своим осознаваемым или неосознаваемым целям разными путями – как официальными, правильными (там, где это возможно), так и исподтишка, манипулятивно, «с выходом из-за печки» (там, где это необходимо).

Активные интриги начинаются, когда люди категорически не удовлетворены тем местом, которое заняли в иерархии организации, или уверены, что кто-то находится не на своем месте. Поэтому стоит стремиться к созданию организаций, в которых амбиции людей более-менее соответствуют занимаемым ими местам. Это лучшее средство от интриг.

А о том, удалось ли вам лично быть человеком в организации или «функцией», вы узнаете через год-другой после увольнения. Если количество бывших коллег и подчиненных, регулярно поздравлявших вас с днем рождения, сохранится, это подтвердит вашу способность строить человеческие отношения. Если же поздравят единицы или никто, будем реалистами: вы были там «функцией». Может, очень качественной и хорошей, но «функцией».

## Рациональность vs Эмоции

*«После игры “Корпорация” я ревела навзрыд два часа безостановочно, до трех ночи... Можно списать на слабую психику, чрезмерную чувствительность, но факт остается фактом: позади – 12 лет “руководства”. Вот и делайте выводы...»*

Участница курса Managym

Фридрих Ницше так отозвался о естественном для нас способе жизни в обществе с его рамками и стереотипами: «Человеческое – слишком человеческое...» Хорошо, когда вопрос о выборе между математикой и эмоциями находится в философской плоскости. А когда нужно сделать жесткий выбор, пусть и в игре? Чем руководствоваться: холодным расчетом или чувствами?

Представьте, что к вам как собственнику компании, успешной на локальном рынке, приходит представитель транснациональной корпорации, чтобы купить ваше детище. Он в довольно грубой форме делает «предложение, от которого нельзя отказаться». При этом есть одно но: максимальная цена (в игре она эквивалентна 200 долларам) дается при условии обеспечения лояльности всего персонала компании, средняя – руководства и минимальная, если лояльность проявите только вы лично. Назревает конфликт интересов, ведь вероятность сохранить бизнес, вступив в конфронтацию, составляет всего 7 %.

**«Что такое лояльность?» – спросите вы.**

В реальных условиях бизнеса это готовность принять чуждую корпоративную культуру, выучить язык, подчиниться экспатам, а в условиях бизнес-симуляции «Корпорация» – поцеловать галстук. Да-да, реальный галстук. Физически поцеловать. Понятно, что целовать галстук не просто унижительно, но еще и негигиенично. Включаются эмоции: «Нет! Честь и чувство собственного достоинства превыше всего! В бой!» Но следом на сцену выходит рациональность: «А ведь игра идет на реальные деньги, хоть и сравнительно небольшие. При этом вероятность победы очень маленькая!» Назревает реальное противоречие: сохранить честь и с большой долей вероятности потерять компанию или поцеловать галстук, убедить сделать это всю команду и уйти с деньгами?

**Как будете играть: рационально или эмоционально?**

В большинстве случаев участники бизнес-симуляции «Корпорация» пытаются сыграть скорее эмоционально с вероятностью победы 7 %. Механика игры проста. «Директор» пишет на листке число от 1 до 17, затем ведущий забирает листок, случайным образом выбирает человека и отсчитывает от него по кругу количество людей, совпадающее с написанным числом. Если отсчет заканчивается на «сотруднике корпорации», он оказывается «выбитым» и покидает компанию, переходя в огороженный угол помещения на условный рынок труда. Если повезет и отсчет закончится на сидящем в кругу «представителе транснациональной корпорации», ваша «корпорация» (локальная) побеждает транснациональную.

Задача «директора» – мистическим образом угадать цифру, отсчет которой от неизвестной ему точки позволит попасть в «представителя транснациональной компании».

Первый ход – мимо!

Второй ход – мимо!

Третий ход – мимо!

**Ведущий:** Потеря какой части персонала приведет к невозможности исполнять свои договорные обязанности перед партнерами и банкротству?

**Участники:** Около 20–30 %.

**Ведущий:** Значит, когда на рынке окажется 30 % ваших сотрудников из круга, вы проигрываете.

Но на рынке труда уже три человека. Еще два промаха – и проигрыш!

В этот момент, как правило, наступает отрезвление: теперь 7 % – это не абстракция, а реальное понимание того, насколько мала вероятность выигрыша. Некоторые участники успевают остановиться и переосмыслить принятое решение, задумываясь о переговорах с транснациональной корпорацией.

Эмоции и шапкозакидательство заканчиваются – начинается рациональный циничный просчет ситуации. Игроку, принявшему решение о переговорах, нужно спрогнозировать, удастся ли убедить еще недавно верных ему сотрудников проявить лояльность к новому собственнику. Или лучше завершить игру, поцеловав галстук самому, чтобы спасти свои деньги и проявить решительность?

Процесс принятия решения драматичен и болезнен. Это не шахматная партия, а наждак, абразивный круг, который снимает с вас шелуху пустых мнений, общепринятых стереотипов и ваших личных заблуждений о людях и управлении ими...

*«Вы не можете контролировать провал, но можете управлять своим поведением в случае провала».*

Нассим Талеб

В августе 2020 года в период массовых протестов по итогу президентских выборов перед многими белорусами встал вопрос: действовать или не действовать? Мой друг и коллега Роман Химич, наблюдая и мои колебания, прислал небольшой текст с описанием техники «Метод трех листов», которая как нельзя лучше подходит для решения сложных вопросов, связанных с экзистенциальным выбором. Этот текст я разместил на своей странице в Facebook, и публикация разошлась репостами, что дает мне надежду на то, что многие из моих друзей, используя этот метод, приняли решение более осознанно и ответственно, нежели те, кто им не воспользовался и не проделал работу, которую иногда нужно выполнять менеджеру.

С любезного разрешения автора приведу этот текст здесь:

### **Метод трех листов**

Роман Химич (Roman Khimich)

В культуре современного общества практически отсутствуют представления о деятельности, сопряженной с высокой степенью неопределенности, рисками, угрозой собственной смерти. Само представление о неизбежности прекращения своего существования фактически вытеснено на периферию индивидуального и коллективного сознания. Как результат – человек не может опереться на успешный опыт, зафиксированный в соответствующих культурных нормах.

Пропустив говоря, ему приходится самостоятельно изобретать велосипед.

Между тем всякая борьба, в том числе и политическая, как непосредственное столкновение характеров и воли прямо предполагает причинение дискомфорта, страданий и даже смерть.

Как особого рода деятельность с очень высокой степенью неопределенности борьба является одним из самых серьезных испытаний для человека. Готовность к борьбе включает ряд аспектов: психологический, физический, организационный и другие.

Человек, который готовится вступить в борьбу с кем бы то ни было, должен ясно осознавать возможные последствия этого шага. Это его долг перед собой, перед соратниками, перед своими близкими. Вступая в схватку, необходимо понимать, что противная сторона может быть готова к намного большему, нежели вы ожидаете или готовы себе представить.

Описанный ниже метод показан всем, кто находится в ситуации подготовки к некоей деятельности как коллективной, так и индивидуальной, которая предполагает значительный уровень риска и серьезные жертвы. Изначально он был разработан для первых лиц компаний, находящихся в состоянии конфликта.

Вам понадобятся три листа чистой бумаги, ручка или карандаш и несколько часов свободного времени.

**На первом листе** опишите желаемый результат своего участия в борьбе как можно более лаконично и конкретно.

Что именно должно измениться в результате успеха вашей борьбы? Как именно должен выглядеть мир после вашей победы?

Очень важно не пытаться угадать ожидания и возможное отношение к вашим мечтам со стороны ваших товарищей. Пишите то, чего хотите именно вы. Только если вы все будете честны с собой, возникнет возможность определить точки соприкосновения и моменты расхождения. Это непростой, творческий и в большинстве случаев небыстрый процесс. Выделите не менее двух дней, чтобы в несколько приемов обдумать и зафиксировать на бумаге свои ожидания.

**На втором листе** распишите, чем и насколько вы готовы рискнуть.

**На третьем листе** укажите, чем вы готовы пожертвовать. Различие между риском и жертвой является краеугольным камнем психологической подготовки к борьбе. Жертва принадлежит сфере абсолютного. Жертва – то, что вы должны быть готовы отдать безусловно и немедленно, прямо сейчас. В свою очередь риск лежит в плоскости относительного и вероятного.

С понятием риска как возможности нежелательного исхода сопряжено противоположное ему представление о благоприятном шансе. Соотношение вероятности риска и шанса создает пространство для маневра, которое отсутствует в случае жертвы.

Риск характеризуется, во-первых, содержанием той ценности, которую можно потерять в случае неудачи, во-вторых, вероятностью неблагоприятного исхода, которая колеблется от «несущественного» до «неприемлемого».

Зафиксированная во множестве культурных артефактов готовность к самопожертвованию за редким исключением является результатом подмены понятий «риск» и «жертва». Произнося сакраментальное «если понадобится, я готов пожертвовать своей жизнью», редкий военнослужащий готов отдать ее немедленно или отдать вообще. По сути, речь о декларации его готовности рисковать своей жизнью, в том числе в ситуациях с невысокими шансами на выживание.

Сообщества, члены которых действительно готовы к путешествию в один конец (камикадзе, шахиды и пр.), представляют собой достаточно редкий феномен, резко выделяющийся из общего правила.

Вероятность смерти на уровне 0,001 и меньше является малозначимым риском для взрослых молодых мужчин. Они в массе своей без особых проблем преодолевают сопряженный с таким уровнем риска стресс. Уровень риска на уровне 0,05 и выше оказывается неприемлемым для подавляющего большинства.

Для сравнения: русская рулетка предполагает риск на уровне 1/6, то есть 0,166 для револьвера на шесть патронов. Риск с вероятностью 0,9 и выше субъективно воспринимается как гарантированное уничтожение, то есть жертва.

Расписывая, чем вы готовы пожертвовать, необходимо обдумать и осознать, что вообще является для вас ценным. Родные (особенно дети), время, деньги, собственность, здоровье, жизнь – таков круг ключевых понятий.

Допуская высокую степень риска в отношении себя, человек, например, может быть категорически не готов подвергать риску своих детей. Иными словами, вопрос о риске и жертвах не является простым и однозначным.

Заполнив все три листа, необходимо обсудить их содержание со своими товарищами. Желаемым результатом этой практики является ясное понимание пределов возможного для себя, для своих соратников, для группы в целом. Это знание абсолютно необходимо на этапе планирования действий, связанных с рисками для их участников.

Вкупе с такими действиями, как составление завещания, приведение в порядок своих дел на случай тяжелых травм, увечий и смерти, метод трех листов является очень важным элементом психологической подготовки к борьбе.

Возвращаясь к теме того, как принимать решения – сердцем или головой, хочу обратиться к книге «Ошибка Декарта: эмоция, разум и человеческий мозг» знаменитого нейробиолога Антонио Дамасио, где он рассказывает об отношениях между разумом и эмоциями. У изучаемых Дамасио пациентов была одна общая черта – повреждение участка мозга, соединяющего подсознание с сознанием и отвечающего за встраивание эмоций в процесс принятия решений.

Проблема оказалась в том, что без эмоций решение принять невозможно. Совсем. Никак. Даже простой вопрос «Что съесть на завтрак?» при исключительно логическом рассмотрении дает колоссальное число вариантов, проанализировать которые полностью невозможно. Эмоциональная реакция позволяет радикально сузить этот круг, сразу же отбросив:

все, последствия чего слишком малы, чтобы нас волновать (эмоция);

все, чего нам сейчас не хочется (эмоция);

все, что лень делать (эмоция), и так далее, пока не останутся три-четыре варианта, сознательно выбрать между которыми можно за пару секунд.

Человек же, у которого эмоции больше не влияют на принятие решений, по абсолютно любому вопросу начинает углубляться в бесконечно малые подробности, потому что невозможно логически определить, какая деталь является достаточно малой, чтобы ее игнорировать.

Так что в вопросе рациональности или эмоциональности стоит руководствоваться советом, данным мне когда-то Тимуром Гагиным:

*«Если кто-то предлагает тебе выбор "или – или", не соглашайся. Ищи вариант "и то и другое"!»*

## **ГЛАВА 2 Что такое руководство людьми и кто такой «эффективный менеджер»?**

### **Разговоры с сыном: корабль чумазики**

Один товарищ, с моей легкой руки устроившийся в транснациональную компанию и работавший в ней несколько лет, поделился образом того, как он видит эту компанию: «... Иногда мне кажется, что это белоснежный круизный лайнер, на котором тысячи людей наслаждаются жизнью: гуляют по палубам, ходят в рестораны, купаются в бассейнах, любуются окружающими видами и путешествуют от одной страны к другой.

Их сопровождает блестящая команда капитанов, штурманов, офицеров, стюардов. Все эти люди в белых костюмах, статные и красивые, проводят экскурсии, показывая капитанский мостик, и, полные чувства собственного достоинства, ведут корабль с этими пассажирами по заданному маршруту.

А в глубоких трюмах, затертых и переполненных каютах, среди механизмов, заляпанные машинным маслом, вкалывают сотни, тысячи чумазики, обслуживая весь этот круизный лайнер.

Их никто не видит за дверьми с надписью Staff only, потому что красивый клиентский мир, в котором живут пассажиры, не должен соприкасаться с миром работяг.

А чумазики почти не сталкиваются с теми, кто в белоснежных кителях и фуражках несет вахту на мостике. Между ними находится «среднее звено». Оно курсирует от палубы к палубе, чтобы передавать команды чумазикам, которые среди машин и мазута движут гигантский лайнер, направляемый твердой рукой загоревшего красавца капитана».

Меня впечатлил этот образ. С «чумазиками» я когда-то начинал свою карьеру: в 15 лет пошел трудиться руками на производство, плечом к плечу с работягами...

Я хорошо помню этих людей, простых и очень настоящих. Помню своего напарника – 70-летнего деда, который отвоевал и отсидел. Как мы с ним ремонтировали бетономешалки, как он помогал мне делать нож из клапанной стали, а потом показывал, как правильно его держать, когда «снимаешь часового».

Помню тракториста – молодого деревенского парня, который останавливал наших городских матерщинников: «Нельзя так материться при Юре! Он же еще совсем молодой!» Это были простые ребята, которые могли что-то стащить, увильнуть от работы, запить.

Но, как ни странно, те «чумазики», с которыми я работал, «чумазил» сам, в большинстве случаев оказывались людьми хорошими и обладающими чувством собственного достоинства.

Затем, по мере того, как я двигался по карьерным иерархиям, поднимаясь падая, снова поднимаясь и падая, мне пришлось многое повидать. Я видел «капитанов верхней палубы», пренебрегающих людьми и презирающих их в тем большей степени, чем ниже относительно верхней палубы они находились...

Доводилось встречать толковых, матерых и жестких «капитанов», а иногда откровенных сволочей-наемников, «быстрых менеджеров», готовых на все ради карьеры.

Видел я и «корабли», похожие больше на пиратские корсары. Их капитаны, отчаянные и brave, подбирали команду под стать себе. И, странное дело, на таком корсаре все чувствовали себя пиратами, а не чумазиками.

Я видел «авианосцы», подавляющие своими размерами, жестко выстроенной дисциплиной и невероятным пафосом, за которым обычно быстро обнаруживались дедовщина и неуставные отношения.

Даже сейчас, будучи опытным руководителем и бизнес-тренером, который учит менеджеров, я так до конца не самоопределился: кто же мне ближе?

У чумазики есть большой недостаток: как пленники машинного отделения, они никогда не видят моря с верхней палубы и не влияют на то, КУДА будет плыть их корабль. Выбрав трюм, они будто навсегда ограничили им свое восприятие мира. Чумазики для корабля как машинное масло в двигателе, которое работает до тех пор, пока его не сольют и не залиют новое. И мне всегда больно понимать это.

На противоположном полюсе – люди верхней палубы, определяющие цели и смысл движения судна. Они заглядывают за горизонт, разбираются в картах и навигации, способны системно и грамотно управлять кораблями. Большинство из них не обольщается белоснежной формой, улыбками и прочими атрибутами статуса. Здесь царят двуличие и двоемыслие (а то и троемыслие, четверомыслие, пятымыслие...).

На верхней палубе нельзя не быть жесткими и прагматичными реалистами, циниками и лицемерами.

С кем я? Не нахожу для себя ответа. Сердце мое с чумазиками, но разум все-таки с командным составом. И я до сих пор не знаю, как примирить это противоречие...

– Слушай, а к чему ведет эта история? – спросил меня сын, пока я ненадолго нырнул в стакан с виски. – Ты описал свои переживания. А что поучительное из этого можно извлечь?

– Знаешь, перед каждым человеком с самого начала его сознательной жизни встают вопросы «Кто ты?», «Где ты?», «Куда идешь?». Ты чумазик, пассажир или один из тех, кто рулит на верхней палубе? Или представитель среднего звена, суетящегося между палубами? А может, ты тот, кто конструирует корабли? Или командующий флотом?

Мне кажется, полезно хотя бы иногда задавать себе эти вопросы и честно отвечать на них. Хотя бы для того, чтобы самоопределяться, а иногда, понимая, где ты и кто ты, мечтать о большем. И еще я хотел бы напомнить тебе об уважении к чумазикам. Потому что мы живем в эпоху, когда противостояние «жирных капиталистов», жующих рябчиков, и сурового пролетариата с молотом в руках превратилось в «дружбу» Гадкого Я с бессчетной армией желтых миньонов, одинаковых и неразличимых настолько, что их не жалко...

Сын ответил:

– Да, хорошая метафора, жизненная. Но мне уже пора.

И пошел на работу. В трюм.

## Что такое руководство?

Много лет назад я нашел в интернете определение слова «руководство». Оно стало моим навсегда: вошло в плоть и кровь, определило суть и структуру курса Managym. Его формулировка звучит так:

**Руководство** – это способность оказывать влияние на отдельных людей и группы, побуждая их работать для достижения целей организации.

Итак, руководить – это прежде всего способность, которой может и не быть. Это умение оказывать воздействие, быть причиной, проявлять активность, входить в контакт, толкать, двигать... И все это для достижения вовсе не своей цели, а цели организации.

В жизни эта способность проверяется только практикой, и ошибки в процессе обучения начинающего менеджера могут быть весьма дорогостоящими. Но можно ли построить обучение менее рискованно?

Если бы я хотел проверить кого-либо на наличие или отсутствие способности руководить, то смоделировал бы такую ситуацию: испытуемый получает внешнюю цель и затем использует свое умение влиять на других людей для ее достижения. Моделирование позволило бы без рисков и потерь понять, насколько развиты способности менеджера у конкретного человека и какие компетенции ему нужно совершенствовать и тренировать.

Творческий поиск и многолетние эксперименты позволили создать такую ситуацию.

В одном углу помещения сажаем за стол двоих участников («сотрудников») и завязываем им глаза. Затем берем два набора деревянных кубиков трех цветов, где в каждом наборе по шесть кубиков одного цвета. Из одного комплекта строим в другом углу конструкцию (допустим, пирамиду или «колодец») так, чтобы каждый уровень был одного цвета.

Теперь приглашаем тестируемого («руководителя») и предлагаем ему за четыре минуты без помощи рук, давая указания двум сотрудникам с завязанными глазами, воспроизвести образец.

За эти четыре минуты разворачивается управленческая драма во всей красе. Цейтнот! Стресс! Попытки понять, что нужно получить в результате (а для этого нужно сделать несколько шагов и приблизиться к образцу) и, самое главное, как организовать строительство из кубиков при помощи людей с закрытыми глазами.

Каждый из участников испытания проявляется полностью и ясно. По тому, как именно человек справляется со стрессом, как он изучает и «впитывает» цель, как влияет на «сотрудников» и взаимодействует с ними, можно с высокой достоверностью сделать вывод о том, какой он менеджер, и определить стиль его руководства.

*«И нас, конечно, интересует не выбор, совершающийся в сознании, не рассказ, легенда о выборе, а реальный, поведенческий»<sup>2</sup>.*

В конце главы мы продолжим описание этого эксперимента, но для того, чтобы он был полноценно осмыслен и понят, разберемся сначала в нескольких базовых принципах менеджмента.

---

<sup>2</sup> Тарасов, В. Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров / В. Тарасов. – Л. : Машиностроение. Ленингр. отделение, 1989. – С. 147.

## Управленческий цикл и «точка входа»

Представьте, что вас вызвал управляющий холдинга и предложил стать директором одного из давно работающих предприятий. Если вы принимаете предложение и начинаете действовать, то в какой функции руководителя – анализ, планирование, организация, мотивация, контроль – будет ваша точка входа в работу директора?

Эти пять функций руководителя еще в XIX веке выделил основоположник административной школы управления Анри Файоль<sup>3</sup>. Именно он пришел к идее того, что деятельность любого менеджера циклична.

***Практикум.** Прежде чем читать дальше, ответьте на заданный выше вопрос: с чего вы начнете «вхождение» в работающее предприятие в качестве директора? Пометьте один квадрант «точки входа».*

А теперь давайте разберемся с вашим выбором. Если вы выступаете за:

**Мотивацию** – к чему будете мотивировать людей, за какие результаты поощрять?

**Организацию** – что и для чего вы будете организовывать?

**Планирование** – какие решения будут реализовывать ваши планы?

**Анализ и принятие решений** – какие данные вы будете анализировать? На основании чего будут приниматься решения?

**Контроль** – что именно, какие параметры деятельности организации вы будете контролировать?

Когда этот выбор предлагается участникам тренинга Managym, большинство традиционно выбирают анализ. Характерно, что при этом выбравшие с трудом могут сформулировать, что именно они будут анализировать и какие показатели им нужны.

Чтобы разобраться в этом вопросе, сделаем небольшой экскурс в тему, казалось бы, мало относящуюся к менеджменту, через мою личную историю отношений со словом «анализ». Дело в том, что с детства это слово наполнено для меня воспоминаниями о зиме, метели и пакетике, который я нес в поликлинику рано утром.

Не спешите улыбаться. Давайте разберемся, зачем я ребенком, преодолевая сугробы или февральскую слякоть – эти типичные проявления погоды, сопровождавшей эпидемию старого доброго гриппа, тащил анализ в лабораторию.

История обычно начиналась с того, что в одно утро я просыпался с температурой, красным горлом и надеждой не пойти в школу. То есть в определенный момент в состоянии организма ребенка, которое называется «норма», или «здоровье», обнаружилось отклонение.

Это замечают родители или учителя и, подозревая, что ребенок заболел, отправляют его к врачу. Доктор проверяет еще ряд показателей: шумы в легких, частоту пульса, «острый живот», давление. И, кроме прочего, просит сдать на анализы кровь и мочу. Его интересует ряд ключевых показателей: белок, эритроциты и т. д.

---

<sup>3</sup> Анри Файоль (1841–1925) – французский горный инженер, теоретик менеджмента, считается одним из основателей научного подхода к управлению. В 1916 году опубликовал книгу «Общее и промышленное управление», где изложил свои идеи по научной организации труда. Начиная с 1900-х годов Файоль старался изменить управление на заводе, которым руководил, с помощью разработанных им административных методов. Сейчас эти методики называются менеджментом. Файоль считал, что административное управление – это наука, знания о которой получают из размышлений об успехах и провалах в деятельности компании.

Сопоставляя норму (план, целевое значение) с существующим положением дел (фактические данные), врач, прежде всего, обращает внимание на отклонения, их сочетание, конфигурацию и величину.

Очевидно, что доктору нужны объективные данные по ключевым параметрам состояния организма, позволяющие ему поставить диагноз. Иными словами, выдвинуть гипотезу о том, что стало причиной отклонений и какие действия (лечение) нужно предпринять, чтобы вернуть показатели в норму (выздоровление).

Врач, как менеджер, ставит цели лечения, планирует его и организует, мотивирует пациента на порой неприятный и некомфортный процесс приема лекарств, уколов и прочих процедур, обучает родителей, просвещает их и пациента. Также он вовлекает в лечение, делегируя им часть ответственности, родителей, сотрудников кабинета физиотерапии, аптеки и лаборатории.

И конечно, так как деятельность менеджера циклична, врач выдает направления на контроль, то есть, простите, на сдачу материалов для анализа через неделю после начала лечения.

А если отклонения не уменьшились? Что тогда?

Врачу придется переосмыслить результаты текущего контроля, ретроспективы лечения, чтобы пересмотреть диагноз (причины отклонений) либо, если диагноз тот же, скорректировать план лечения, назначив другие препараты, процедуры, питание и режим. И чем же работа врача отличается от работы менеджера? Только тем, что медик лечит конкретного человека, а менеджер – организацию.

«Точка входа» в управленческий цикл – это **контроль**, то есть процесс максимально четкого прояснения цели (результата, нормы) и того, где сейчас фактически находится организация относительно нее:

сопоставление план/факт по ключевым параметрам, максимально влияющим на достижение целей, и выявление отклонений;

анализ их причин и поиск решений, которые повлияют на отклонения;

планирование реализации принятых решений;

организация осуществления плана;

мотивация как способ поддержать именно те действия, которые соответствуют поставленным задачам.

И, наконец, снова контроль для того, чтобы увидеть, как предпринятые действия повлияли на фактический результат.

## Кто такой эффективный менеджер, или Чем задача отличается от проблемы?

*«Либо вы часть решения, либо вы часть проблемы».*

Элдридж Кливер

Когда последовательность действий, ведущих нас к цели, очевидна и понятна, мы можем говорить о **задаче**. Поставить задачу в этом смысле означает сообщить сотруднику алгоритм, реализация которого позволит достичь планируемого результата.

**Проблемой** же является ситуация, в которой у менеджера нет ясной и понятной последовательности действий, ведущих к цели, либо ситуация, когда в привычную последовательность вмешиваются препятствующие ее реализации обстоятельства. Итак, проблема – это прямое столкновение с неопределенностью, отсутствием ясности, достаточной для того, чтобы превратить задачу в проблему.

Но для того чтобы проблему превратить в задачу, менеджеру для начала нужно иметь мужество признаться себе в отсутствии представления о том, какая последовательность действий приведет к нужному результату, то есть в наличии проблемы.

Именно с момента признания или непризнания проблемы как столкновения с неопределенностью начинается разделение менеджеров на «обычных» и «успешных».

«Обычный» менеджер не признается себе в непонимании того, как достичь цели. Драма заурядности в том, что своей псевдоуверенностью он обманывает не только себя, но и окружающих, в глазах которых человек, действующий бессмысленно, но уверенно, внешне ничем не отличается от того, кто поступает осмысленно.

Соблазн выглядеть уверенно приводит к тому, что «обычный менеджер», столкнувшись с проблемой, зачастую предпочитает делать хоть что-нибудь вместо того, чтобы остановиться и осмыслить ситуацию. То есть, как в известном анекдоте, предпочитает прыгать вместо того, чтобы думать.

Ученые проводят эксперимент: в клетку с высоко подвешенной связкой бананов и лежащей в углу палкой запускают обезьяну, которая некоторое время пытается допрыгнуть до бананов. Скоро она устает, оглядывается вокруг – видит палку.

Берет ее и сбивает бананы.

Затем в клетку запускают Вовочку. Он начинает прыгать. Прыгает минуту, две, полчаса, час. Ученые устают и, пытаясь ускорить эксперимент, говорят: «Вовочка, ты подумай!»

На что Вовочка отвечает: «Некогда думать, прыгать надо!»

К сожалению, когда на тебя смотрят начальство и подчиненные, трудно удержаться от того, чтобы не начать действовать, командовать и всячески транслировать уверенность в своих решениях вместо того, чтобы, признав наличие проблемы, начать осмысленную работу по превращению проблемы в задачу.

А толковые менеджеры оказываются готовы обнулить свои привычки и стереотипы, взглянув на ситуацию непредвзято и творчески. В конце концов, в любой ситуации есть множество альтернативных вариантов достижения цели. Какие-то из них дешевы, но требуют слишком много времени, а другие – быстрые, но слишком дороги.

Так вот, способность найти решение проблемы, снять тревогу от неопределенности, привести ситуацию хаоса к порядку посредством принятого решения и пошагового плана – это и есть работа менеджера! А задача эффективного менеджера – найти максимально продуктивное для этой ситуации решение, позволяющее получить результат за минимально возможное время, потратив минимум ресурсов.

*«Если у тебя в ситуации только одно решение – псих! Если мечешься между двумя вариантами и не можешь выбрать один из них – ты невротик. Нормальный человек начинает с трех вариантов. А у гения их количество бесконечно!»*

Тимур Гагин, психолог

Резюмируем: кто же такой эффективный менеджер?

Тот, кто вовремя понимает, с чем столкнулся: с задачей или проблемой.

Кто достаточно умен, чтобы найти пути решения проблемы, и изобретателен, чтобы предложить несколько их вариантов.

При этом он рационален и способен выбрать из имеющихся альтернатив самый выгодный с точки зрения затрат времени и ресурсов вариант.

И наконец, эффективный менеджер в срок и в полном объеме воплощает свое решение в жизнь.

## Стиль руководства, внутренний баланс и управленческая позиция менеджера

*«Менеджер, способный достичь цели за миллион, стоит рубль. Менеджер, способный достичь цели за рубль, стоит миллион».*

Поговорка

Если у вас сложилось впечатление, что для каждой ситуации есть идеальное решение, я вас разочарую.

Для конкретной проблемы самое эффективное решение – то, которое принято конкретным менеджером. Ведь каждый из нас уникален и обладает в данный момент определенной конфигурацией опыта, интеллекта, дисциплины, мышления, творчества, способности к коммуникации и умения осознанно действовать в потоке.

Еще в 60-е годы прошлого века вошла в моду идея, что каждого менеджера можно «сосчитать» при помощи матрицы стилей лидерства Блейка – Моутона.

Суть ее была проста: если мы зададим систему координат из двух осей – «Ориентация на отношения» и «Ориентация на результат», то получим возможность измерить каждого менеджера вплоть до указания в резюме «координат», характеризующих его стиль управления.

Если менеджер не ориентирован ни на результат, ни на отношения, то можно смело отнести его к «бюджет-менеджерам» – тем, кто живет в постоянном страхе ошибки и уклоняется от ответственности и построения отношений с людьми. Если руководитель склонен к отношениям, а не результату, то его стиль управления – «Загородный клуб». Это значит, что атмосфера дружелюбия, комфорта и безопасности становится важнее продуктивности.

«Бизнес-стиль» предполагает, что результат нужно получить любой ценой без всяких сантиментов, связанных с отношениями людей. Такой менеджер строит свою работу по принципу «Дай результат или умри».

И наконец, «Командный стиль» позволяет вовлекать людей в деятельность, налаживать отношения для лучшего понимания, подстраивания друг под друга и получения экстраординарных результатов благодаря полной включенности сотрудников в осознанную деятельность по достижению общего результата.

Развивая идею Блейка – Моутона, можно получить матрицу с ориентацией на еще один ключевой фактор – личность менеджера.

Ведь если «человек имеет значение», то его личностные особенности (интеллект, характер, скорость реакции, актуальные потребности и желания, физическая форма, обычное человеческое счастье или его отсутствие) влияют на его эффективность как менеджера.

В представленной матрице идеал менеджера – это сбалансированный руководитель, который соответствует трем осям – «Цель», «Люди» и «Я» – как табурет на трех ножках равной длины.

На первый взгляд может показаться, что самая перспективная и правильная позиция – это ориентация на **цель**. Но все не так просто: чрезмерная увлеченность любой из вершин треугольника влечет за собой риски. Как сказано в известной поговорке, **наши достоинства есть продолжения наших недостатков**. Так и здесь, при чрезмерном развитии вполне адекватная способность руководителя превращается в его болезненную особенность.

Менеджер, ориентированный только на результат, рискует стать жестким авторитарным управленцем, который заботится о производстве в ущерб интересам команды. Руководители в этой позиции считают ориентацию на людей проявлением мягкотелости, ведущей к посредственным результатам. Они считают, что качество управленческого решения не зависит от степени участия подчиненных в его принятии.

Люди для такого руководителя – это ресурс, уголь, сжигание которого позволяет его «паровозу» двигаться к цели. Печально, что зачастую этот подход менеджер применяет и к самому себе, относясь к своей душе, телу и жизни как к механизмам, нуждающимся в горючем, смазке и возобновлении ресурса для достижения целей организации.

С подобной ситуацией неоднократно сталкивался один из моих выпускников. Много лет назад он быстро взлетел: обычный провинциальный паренек пришел к должности коммерческого директора в небольшой фирме. Но позднее он раз за разом упирался в «стеклянный потолок» карьеры. И выяснялось, что высокой работоспособности, ориентации на результат, жесткости к сотрудникам при достижении целей недостаточно, чтобы двигаться вверх. Неумение выстраивать социальные связи, делегировать задачи и вовлекать людей, слабое понимание своих особенностей в построении отношений и создали над его карьерой тот самый непробиваемый потолок.

Сотрудники в такой модели не воспринимаются как полноценные партнеры, способные к творчеству, ответственности и осмысленной сложной деятельности, а значит, и не вовлекаются в процесс как люди, а используются как роботы, исполняющие приказы. Отношение менеджера к самому себе как к машине по достижению результата приводит в долгосрочной перспективе к эмоциональному выгоранию, разрушению личных отношений, одиночеству и потере психологической устойчивости.

Менеджер, ориентированный только на **людей**, рискует оказаться в ситуации, когда инвестиции его времени и сил в «ламповость», душевность компании и комфорт сотрудников становятся приоритетнее, чем скорость и эффективность работы. Выбирая между дискомфортом напряжения и комфортом покоя, такой менеджер предпочтет то, что будет считать важным для своих отношений с людьми, а не для интересов организации.

Когда в конце 1990-х – начале 2000-х годов отечественный бизнес «перерос» отделы кадров и стал формировать службы HR (human resources), то первое время на эту работу брали психологов. Но уже к середине нулевых многие бизнесы отказались от этой идеи. Причина проста: люди, сформированные в «помогающей профессии», слишком часто оказывались неспособными мыслить и действовать в прагматике бизнеса. Раз за разом HR-психологи начинали спасать и поддерживать слабых, бороться с производственными конфликтами и отстаивать интересы сотрудников в ущерб интересам организации.

Подобное поведение свойственно и начинающим менеджерам, которые искренне стремятся быть лучше, чем другие, «злые» менеджеры, хотят, чтобы их любили и уважали за доброту.

Чтобы такого перекоса не произошло, важно помнить:

Вера в людей не заменяет четкого целеполагания.

Вежливость не заменяет обратную связь.

Чрезмерная концентрация на людях приводит к тому, что менеджер приносит в жертву другим себя: личные интересы, границы, потребности.

Менеджер, чрезмерно ориентированный на **себя (Я)**, воспринимает работу как сцену, на которой цели – это театральные сюжеты, сотрудники – актеры второго и третьего плана, организация – зрители, а он находится в центре этой сцены под прожекторами внимания окружающих. Его личные интересы, потребности, цели стоят во главе угла всей работы. В своем крайнем выражении такой руководитель превращается в имитатора деятельности.

Не умея работать с целями, организацией, людьми, такой менеджер идет по пути агрессии, направленной на сотрудников, использует обвинения, манипуляции и претензии. Все ошибки оказываются совершенными не им как руководителем, а подчиненными. Командный голос, внешние атрибуты власти и маркеры доминирования в этом случае заменяют методичное и последовательное управление.

В начале карьеры директора по персоналу я допустил одну из самых драматичных ошибок при собеседовании с кандидатом на топовую позицию. На меня произвел впечатление человек, который вел себя уверенно, энергично, легко оперировал цифрами и прогнозами. Он возглавил ключевой департамент в период стремительного роста компании. И практически сразу появились «звонки» имитационной деятельности:

Сотрудники не понимали, кто за что отвечает и какие задачи перед кем стоят.

Менеджер регулярно повышал на них голос и обвинял в недобросовестности.

На совещаниях он говорил громко и страстно, но фактически постоянно сам оказывался причиной или частью проблем, ответственность за которые перекладывал на подчиненных.

Этой имитации хватило ровно на полгода, пока его не сменил реальный менеджер.

Чтобы не повторить судьбу описанного персонажа, помните: увлечение внешними атрибутами статуса руководителя (костюм, дорогие часы, личный кабинет, оценивание и выговоры, повышение голоса на подчиненных и т. д.) не имеет прямого отношения к методичной и системной организационной работе по достижению целей компании. Более того, если вы начинаете переживать о том, выглядите ли вы «как менеджер», больше, чем о том, всё ли вы сделали для достижения поставленных перед вами целей, у меня крайне неблагоприятный прогноз по вашей карьере...

**Сбалансированная позиция** менеджера – это когда все три стороны треугольника выражены по максимуму. Но в реальности она встречается крайне редко, по моей статистике – не более чем у 10–15 % менеджеров. Это люди, способные удерживать цели, осмысливать проблемы и превращать их в решения. Они избегают ручного управления и всегда стремятся к так называемым промышленным, то есть масштабируемым, системным, дающим устойчивый и повторяемый результат решениям.

Такие руководители внимательны к подчиненным, чувствительны к их комфорту, но не из чистого гуманизма. Им нужно это для того, чтобы последовательно реализовывать управление, повышать вовлеченность сотрудников, предоставлять им возможности принимать самостоятельные решения и действовать в соответствии с ними.

Сбалансированный руководитель получает результат, освобождаясь от рутины мелких указаний и контроля, обретает свободу в поиске инноваций и улучшений. Это обеспечивает и отличный моральный настрой, и высокую производительность сотрудников. Такая позиция характеризует тип менеджера, который одинаково бережно относится как к себе, так и к людям и возглавляемому им производству.

Важно отметить, что стиль менеджера не является раз и навсегда данным ему. Вполне естественно, когда в процессе карьеры руководителя человека бросает в крайности. Многие из нас проходят и стадию «Меня назначили менеджером – иду покупать костюм и галстук»,

и стадию «Хочу, чтобы меня любили сотрудники», и стадию «К черту всё, делаем результат любой ценой!». Другое дело, что чем раньше менеджер начнет балансировать, осознанно прилагая усилия по поиску поведенческой модели, наиболее подходящей для конкретной ситуации, тем раньше он обретет это умение ловить баланс. Сначала моментами, а потом по мере практики днями, неделями, годами...

## Игра в кубики

*«Каждый из нас лишь человек, лишь попытка, лишь нечто, куда-то движущееся. Но двигаться он должен туда, где находится совершенство, он должен стремиться к центру, а не к периферии».*

Герман Гессе

В начале главы мы уже говорили о ситуации, моделирующей руководство сотрудниками и позволяющей определить уровень развитости ключевых управленческих компетенций.

Напомним, что по условиям бизнес-игры «Кубики» участник видит в помещении двух человек с завязанными глазами и рассыпанные перед ними на столе кубики трех цветов. В дальнем углу – постройка из таких же кубиков.

Ведущий говорит участнику: «Вы – менеджер! У вас есть сотрудники, способные разговаривать и мыслить, обладающие воображением и самостоятельностью. Единственное их ограничение – повязка на глазах, снимать которую нельзя. Ваша задача – воспроизвести на столе из имеющихся кубиков конструкцию, которая находится в углу помещения, за четыре минуты».

Мой опыт наблюдения за участниками тренинга Managym (а это более 2 000 человек) показывает, что в этот момент абсолютное большинство участников испытывает стресс и начинает делать ровно то, что умеет и что привычно, демонстрируя тем самым свой реальный стиль руководства.

Если менеджер тянет свои руки к кубикам и пытается объяснить «сотрудникам», у которых завязаны глаза, пошаговые действия так, словно они роботы, а у него в руках пульт управления, можно уверенно диагностировать отсутствие сформированной управленческой позиции<sup>4</sup>.

С большой вероятностью мы имеем дело с человеком, привыкшим делать работу своими руками, причем сотрудники ему скорее мешают, чем помогают в достижении цели. Именно эта категория менеджеров часто использует поговорку «Хочешь сделать хорошо – сделай сам».

В упражнении мы обычно ставим целевую конструкцию (план) на некотором удалении от стола с сотрудниками, на котором нужно эту конструкцию воспроизвести (факт). Причем в такой проекции, чтобы лишь физическое приближение к целевой конструкции позволяло увидеть все ее нюансы.

По тому, стремится ли «руководитель» подойти к конструкции, сколько времени тратит на ее изучение, насколько точно пытается воспроизвести, можно сделать далеко идущие выводы о том, насколько он привык вникать в цели и задачи, которые ставятся ему вышестоящим руководителем.

Начинающие менеджеры часто даже не пытаются приблизиться к «образцу» – они начинают «прыгать», то есть действовать без осмысления ситуации, минимального планирования и поиска сильного решения. По итогу их захватывает процесс, а не результат: они не чувствуют времени, не контролируют отклонения от целевой конструкции и не дают обратной связи сотрудникам.

Совершенно иначе ведут себя опытные менеджеры со сформированной управленческой позицией: они быстро справляются со стрессом, задумываются, прежде чем начать действовать, никогда не «лезут руками» в пространство с кубиками, придумывают технологии, позволяющие поэтапно объяснять сотрудникам, как достичь нужных результатов. Такие менеджеры

---

<sup>4</sup> Управленческая позиция – это уровень владения ключевыми менеджерскими компетенциями, доведенный до автоматизма (бессознательная компетентность).

постоянно дают обратную связь и максимально вовлекают людей в процесс не в качестве управляемых джойстиком механизмов, а как людей, обладающих интеллектом, самостоятельностью и желанием достичь результата совместно.

Так что упражнение с кубиками реально позволяет смоделировать ситуацию руководства в полном соответствии с ранее данным его определением:

**Руководство** – это способность оказывать влияние на отдельных людей и группы для достижения целей организации.

## О слепоте сотрудников

Зачем мы завязываем глаза «сотрудникам» в упражнении с кубиками? Какой в этом смысл? Метафорой чего в отношениях менеджера и сотрудника является повязка на глазах?

Дело в том, что, будучи наемными менеджерами, в большинстве случаев мы находимся в ситуации, когда цели нам сообщают «сверху», ведь только собственник бизнеса или СЕО определяет свои цели самостоятельно. До тех пор, пока мы называем себя менеджерами, людей, которые под нашим руководством делают свою работу, – подчиненными, а тех, кто ставит нам цели и задачи, – своими боссами, мы точно работаем в иерархических структурах.

А значит, между вышестоящими и нижестоящими уровнями всегда есть информационный разрыв. Чем выше человек находится в иерархии, тем больше масштаб его восприятия. Так, первое лицо видит ситуацию широко и объемно, заглядывает за горизонт со своей вершины иерархической «горы».

Но чем ниже уровень иерархии, тем мельче масштаб, меньше бюджет, скромнее задачи и менее драматичные проблемы. Между этими уровнями всегда есть отличие в восприятии объема, видении и понимании целей.

Если через призму иерархии посмотреть на ее основание – сотрудников, выполняющих работу собственными руками и головой, мы обнаружим типичную проблему линейных менеджеров, которые ими руководят.

В то время как линейный менеджер имеет представление о спущенных ему сверху целях, непосредственные исполнители о них могут не знать, то есть их «глаза закрыты», и они не видят того же, что и менеджер. От того, насколько четко он сумеет объяснить подчиненным, какие результаты от них ожидаются, зависит, останутся ли они слепы по отношению к целям организации. Менеджеру необходимо открыть глаза сотрудникам, поэтапно и внятно объясняя людям, что от них нужно, и постоянно давая обратную связь о том, всё ли правильно они делают в процессе.

По сути, преодоление этого разрыва в видении, понимании цели между менеджментом и рядовыми сотрудниками и есть одна из ключевых задач руководителя. От эффективности ее решения зависят скорость достижения цели и объем затраченных усилий и ресурсов.

Завязывая глаза «сотрудникам» в упражнении с кубиками мы решаем две задачи:

Создаем для проходящего упражнение менеджера мощную метафору руководства, «прошивая» его важностью преодоления информационного разрыва между его видением и видением его сотрудников.

Каждый менеджер после своей попытки поруководить садится за стол и получает опыт «сотрудника» с завязанными глазами. Он на собственной шкуре ощущает, насколько критично умение менеджера продумывать свои действия заранее, четко объяснять, чего он хочет от сотрудников, и давать обратную связь при совместной деятельности, в которой менеджер знает, какой цели нужно достичь, а сотрудники – нет.

Итак, что же должен делать хороший руководитель вне зависимости от стиля руководства?

Четко понимать цель и критерии ее достижения – результаты.

Быть здесь и сейчас, воспринимать фактическую реальность, не позволяя себе поддаваться иллюзиям и стереотипам.

Контролировать ситуацию, постоянно сопоставляя цель (план) и факт, замечая отклонения и давая по ним обратную связь сотрудникам.

Мыслить, анализировать, находить «промышленные решения»<sup>5</sup>, выходя из режима «ручного управления», и реализовывать их.

Преодолевать разрыв в восприятии целей между руководителем и подчиненным. Вовлекать рядовых сотрудников в достижение результата как людей, обладающих волей, интеллектом и воображением, а не как простых исполнителей приказов.

Прогнозировать и планировать на несколько шагов вперед.

---

<sup>5</sup> Промышленное решение – это системное решение проблемы, обеспечивающее создание менеджером такого алгоритма, бизнес-процесса, который обеспечивает многократно повторяемое, устойчивое получение запланированного результата, его масштабирование в долгосрочной перспективе. Противоположность быстрому, дискретному, точечному, как правило, разовому решению, реализуемому в режиме ручного управления без возможности его системной реализации (эффективного применения) в будущем.

## ГЛАВА 3 Вечный двигатель менеджмента

### Разговоры с сыном: откуда берутся менеджеры?

**Сын:** Если я обычный человек, объясни, зачем мне становиться менеджером?

**Отец:** На мой взгляд, ответ на вопрос «Зачем?» определяется прежде всего целями и амбициями этого обычного человека. Если они не выходят за пределы его самого, то есть могут удовлетворяться руками, ногами, головой и прочими частями тела самого человека, при этом он доволен результатами своего труда, то менеджмент ему, собственно, незачем. Такой человек может быть прекрасным специалистом и уверенно чувствовать себя в ограниченном круге влияния и объеме достигаемых им результатов. Ему хорошо, ему достаточно, и слава богу.

**Сын:** А если амбиции больше?

**Отец:** Вот с этого разрыва между намерением человека и его личными возможностями и начинается менеджер. Если зазора нет, незачем идти в руководители. А если цели грандиозные, то не обойтись 3 сотрудниками – могут понадобиться 10, 15, 100, 100 тысяч, 100 миллионов. По большому счету менеджер – это не только профессия, но и индикатор амбициозности личных целей и намерений.

**Сын:** Но люди в большинстве своем обычные, вполне заурядные. Получается, менеджмент не для них?

**Отец:** Именно так. В одной из реприз Comedy Club Гарик Харламов, выходя на сцену, делает длинную драматичную паузу, поворачивается в сторону рабочих сцены и громко говорит: «Эй ты, обычный человек». Жестоко и больно. Смех людей наигранный, потому что каждый задает себе вопрос: «А я ведь тоже обычный человек по отношению к Гарику?» Менеджер способен к фантазии, страстному желанию чего-то большего, чем он представляет собой, будучи рядовым сотрудником, обычным человеком.

**Сын:** Хорошо, но ведь большинство менеджеров – это наемные работники маленьких или больших организаций. О каких фантазиях и мечтах может идти речь в такой ситуации?

**Отец:** Да, в большинстве случаев именно корпорация выступает инициатором того, чтобы обычного человека, специалиста сделать менеджером. При этом подразумевается: «Раз тебе не хватает фантазии для личных целей и амбиций, мы предложим корпоративные». В этом и заключается суть наемного менеджмента: с одной стороны, ты удовлетворяешь личное желание выйти за пределы себя, с другой – принимаешь корпоративные цели вместо своих.

**Сын:** Получается, ты работаешь на реализацию либо своей мечты, либо чужой?

**Отец:** Так и есть. Корпоративный мир как раз дает такую альтернативу, и это здорово: большинству из нас, заурядных людей, недостает масштаба и наглости иметь большие цели. А компания сначала помогает тебе структурировать свое время, дает хлеб насущный, а затем постепенно подбрасывает все более масштабные и интересные цели!

**Сын:** И смысл?

**Отец:** Об этом не принято говорить вслух, но организации помогают людям обрести смысл. Именно поэтому тот, кто не нашел свой смысл жизни, с выходом на пенсию превращается в бессмысленного человека.

## Где включается тумблер менеджера?

*«Мне было тяжело в роли руководителя, потому что я быстро и мучительно осознала: набор навыков, благодаря которому меня заметили и повысили, не помогал мне выполнять эту работу или сохранить ее».*

Клэр Лью, основатель сервиса Know Your Team

Наступит день, когда босс пристально посмотрит вам в глаза, хлопнет по плечу, вручит погоны со звездой менеджера среднего звена и на мотив песни You're in the Army Now группы Status Quo пропоет: «Ты менеджер теперь». Предложение стать руководителем, конечно, может быть и другим. Но суть от этого не изменится: приняв его, вы завтра выйдете на работу в ином качестве.

Можно ли родиться менеджером? Да. У англичан есть поговорка: «Благородное происхождение экономит 15 лет жизни». Она гласит, что если вам повезло родиться в семье, которая с детства готовит вас властвовать и владеть бизнесом, то, скорее всего, вы перепрыгнете через те этапы, которые проходит абсолютное большинство людей.

Что это за этапы? Схема, представленная ниже, показывает динамику развития от специалиста к менеджеру, а затем – к топ-менеджеру. Как вы догадываетесь, с благородным происхождением экономится время, затрачиваемое на первые два этапа (те самые лет 15 жизни)...

Поэтому абсолютное большинство менеджеров, прежде чем стать таковыми, прошли путь сотрудника, создающего результат своими руками и своей головой. Иначе говоря, они состоялись как специалисты и стали профессионалами в какой-то предметной области. Причем это становление требует около пяти – семи лет жизни, начиная от поступления в вуз и заканчивая устройством на работу на старших курсах обучения с последующим двух-трехлетним накоплением опыта по специальности.

Основная проблема здесь в том, что человеку, знающему свое дело и свою цену, карьера менеджера может быть просто неинтересна. Ведь если вы ответственно выполняете работу и гарантируете ее качество, далеко не факт, что вас заинтересует попытка делать это руками и головами других людей, которые могут быть не столь профессиональны и совершенны.

Но даже согласившись стать менеджером, сумеет ли специалист принять то, что будет происходить с уровнем его профессионализма в уже освоенной предметной области при постижении нового ремесла? Психология профессионала в специальной области и менеджера отличаются настолько сильно, что стоит принять идею: далеко не из каждого отличного сотрудника можно подготовить хорошего менеджера. Особенно, если сам сотрудник не рвется строить карьеру руководителя.

Дело в том, что профессионализм в конкретной предметной области обречен на деградацию до ступени, о которой в народе говорят: «Мастерство не пропьешь». Это базовый уровень знаний и навыков, которые так же невозможно утратить, как, например, умение ездить на велосипеде.

Будем реалистами: предложение стать менеджером означает вовсе не повышение, а смену профессии! Но мой опыт обучения менеджеров показывает, что большинство людей этого не понимает. Примерно у половины руководителей в голове не шелкает тумблер «Специалист/Менеджер», и они продолжают оставаться специалистами.

Между тем невозможно оставаться в старой профессии и работать в новой одновременно. Выбор все же предстоит сделать.

Когда человека назначают руководителем, он не всегда понимает суть происходящего и попадает в психологическую ловушку, думая: «Я классно выполнял свою работу, и за это меня повысили. После того как мне оказали такое доверие, я буду еще лучше делать то, что делал до сих пор». То есть человек так и не понял, что с момента, когда Рубикон перейден, его задача не в том, чтобы быть лучшим специалистом в отделе, а в том, чтобы стать для начала хотя бы посредственным, но руководителем. Как определить, что специалист так и не смог сгруппироваться и совершить «скачок во власть»? Я для себя выделил несколько важных признаков «неруководителя», которые раз за разом подтверждают участники тренинга Managym:

Такой человек стремится по максимуму делать работу своими руками.

Часто он начинает конкурировать с коллегами, действуя по принципу «Хочешь сделать хорошо – сделай это сам».

Статус менеджера поддерживается за счет дозированной передачи «вниз» важной информации «сверху».

Такой «менеджер», как правило, не учится грамотно ставить задачи и мыслить стратегически, ведь ему гораздо проще заниматься текучкой, то есть квалифицированно делать то же, что и раньше.

А ведь требования к менеджеру совершенно иные, чем к специалисту. Уже в первый день руководства от вчерашнего специалиста потребуются знание трудового кодекса, умение провести планерку, учесть рабочее время, распределить задачи, премии и т. д. Это все то, что называется административными навыками, и осваивать их придется очень быстро! Обычно ожидается, что за три – шесть месяцев вы овладеете ими на должном уровне.

К тому же вам придется радикально перестроить коммуникацию. Люди, с которыми вы еще вчера вместе пили пиво и перебивали кости начальству, станут вашими подчиненными, и, скорее всего, общение с ними сильно изменится.

Теперь вам нужно гораздо больше сил и времени тратить на понимание, чего действительно хочет от вас босс (топ-менеджер) и как перевести его пожелания на язык ваших сотрудников. Не забудьте и про отношения со смежными подразделениями, где чрезмерная готовность быть полезным так же опасна, как и стремление оставаться строго в рамках функционала своего отдела: не удержите границы – на вас повесят работу других подразделений, переусердствуете с самодостаточностью – рано или поздно вас подставят.

Итак, коммуникативные навыки: умение понимать и объяснять, договариваться и решать, а порой даже играть, манипулировать и заставлять – всего этого от вас будут требовать уже завтра!

Более того, коммуникативные навыки придется развивать постоянно. И даже когда вы выйдете на уровень топ-менеджмента, почивать на лаврах не получится. Этот уровень требует умения взаимодействовать с другими топ-менеджерами, госорганами, бандитами, а что еще важнее – вести кросс-культурные переговоры с представителями других ментальностей и языков. А если вы станете собственником, то не исключено, что придется даже выучить иностранный язык, потому что некоторые переговоры (Кипр, Каймановы острова и другие интересные места) ведутся только с глазу на глаз.

На таком этапе карьеры вам может пригодиться опыт, полученный... еще в студенческие времена. Возможно, вы не только грызли гранит науки, но и занимались чем-то вроде работы старосты, организации студенческого театра, дискотек, походов, пьянок и прочих мероприятий. Как ни странно, необходимость собирать, заинтересовывать и мотивировать людей отлично формирует те самые административные и коммуникативные навыки, которые так понадобятся, когда вы решите строить карьеру менеджера.

Но их может и не оказаться, если вы прилежно учились, не отвлекаясь на подобную ерунду. И тогда вас ждет серьезное испытание. Заштрихованная зона на графике – это зона дискомфорта и «турбулентности» в карьере. Чем хуже у вас развиты административные и коммуникативные навыки, тем она больше. И наоборот.

Впрочем, это не является проблемой. Ведь именно для развития таких навыков и был создан курс Managum!

## Какие бывают сотрудники и чего они ждут от руководителя?

Успех менеджера определяется не столько его искусством руководителя, сколько тем, что представляют собой его подчиненные. Ни для кого не секрет, что толковые и профессиональные сотрудники могут сгладить бестолковость и непрофессионализм менеджера. Но сможет ли даже самый опытный менеджер достичь результата со слабыми сотрудниками – это еще вопрос. Если максимально упростить категоризацию сотрудников, то можно выделить четыре основных типа:

Попробуем разобраться в особенностях этих типов:

Ключевые отличия состоят в том, какой уровень квалификации в предметной области и какой уровень мотивированности к работе имеет сотрудник.

Начнем со стажера. Если человек, которого вы наняли в этом качестве, ранее не работал по специальности и не знаком с предметной областью, то его квалификация в этом случае низкая (–/–), а мотивация – высокая (+/+).

Вы можете возразить: вовсе не факт, что у человека с низкой квалификацией будет высокая мотивация к работе. Действительно, бывает и так.

Но зачем вы взяли такого человека на работу? Ведь, нанимая стажера, мы надеемся компенсировать отсутствие опыта его потенциалом и способностями. Нет гарантий – только надежда. И если этот человек не мотивирован на освоение предметной области, мы очень сильно рискуем. На этой стадии развития сотрудника чем он мотивированнее, тем благоприятнее прогноз и ниже риски. Стоит учесть, что как только сотрудник станет частью компании, вы начнете нести затраты (зарплата, налоги, рабочее место и т. д.). Естественно, вы будете заинтересованы в том, чтобы стажер как можно раньше стал приносить организации реальную пользу, делая пусть простую, но все же нужную работу.

Итак, как вы намерены руководить сотрудником-стажером? Уверен, что будете подробно объяснять ему, что и каким образом нужно сделать, контролировать каждый шаг, поправлять ошибки, – в общем, обучать рабочему алгоритму.

Когда ваш стажер заучит наиболее часто повторяющиеся алгоритмы (как правило, это рутинная работа, которой много и которую не любят более квалифицированные сотрудники), а на это у вас уйдет от нескольких месяцев до года, то сотрудник перейдет в категорию «Исполнитель». То есть вам уже не придется стоять над душой при осуществлении им этих задач – достаточно будет только сказать, что именно нужно сделать, и сотрудник самостоятельно выполнит весь алгоритм. Это очень похоже на функцию «Макрос» в программе Excel: нажал кнопку – получил результат.

Как видите, в колонке «Квалификация» у сотрудника уже появился «+», но в колонке «Мотивация» образовался «–». Почему? Через год даже самый ответственный сотрудник, освоивший приличный объем рутинной работы, с большой долей вероятности может испытать потерю мотивации: компания уже не кажется столь желанной, заработная плата видится не такой высокой, работа не вызывает щенячьего восторга и становится обыденной.

Пройдет еще полгода-год, и стажер приблизится к уровню «Специалист», а значит, начнет успешно справляться с более сложными рабочими задачами, в которых будет все меньше шаблонов и предсказуемости, зато больше неопределенности.

На этой стадии ваш сотрудник уже приближается к глубокому и всестороннему пониманию предметной области. Зачастую вы как руководитель видите его возможности гораздо оптимистичнее, чем он сам. И «←» в колонке «Мотивация» говорит не столько про недостаток энергии и желания сотрудника действовать, сколько про его недостаток веры в себя, боязнь нового, страх принять непроверенное решение и стремление разделить ответственность с руководителем.

К счастью, через некоторое время сотрудник достигнет того уровня квалификации и личностной зрелости, когда будет в состоянии решать проблемы, то есть работать с высоким уровнем неопределенности, «снимать» ее, творчески и ответственно трансформируя хаос в четкие последовательные действия по достижению результата. Этот уровень называется «Профессионал».

Сильно упрощая работу менеджера, попробуем предположить, что есть всего два способа воздействия на сотрудников – командование и поддержка. Построим матрицу из двух осей:

Пусть в минимальном значении «Командование» означает нулевой надзор, а в максимальном – пошаговое объяснение алгоритма и тотальный контроль с немедленным исправлением ошибок. «Поддержкой» в минимальном значении будем считать отсутствие внимания к деятельности сотрудника, в максимальном – повышенный интерес к его работе, прояснение сложностей, моральную и профессиональную поддержку, эмоциональную реакцию на успехи и достижения.

Итак, разделим матрицу на четыре квадранта:

- «мало командования – мало поддержки»;
- «много поддержки – мало командования»;
- «много поддержки – много командования»;
- «много командования – мало поддержки».

Как вы считаете, какой из этих вариантов руководства оптимально подходит для рассмотренных нами четырех категорий сотрудников? Кого из них в какой квадрант нужно вписать?

В большинстве случаев «Стажера» помещают в квадрант «Много поддержки и много командования». И тогда возникает непростой вопрос: что действительно нужно человеку, осваивающемуся в организации и новой для себя предметной области?

Давайте проведем мысленный эксперимент. Представьте, что у вас первый рабочий день на новом месте, вы сели за стол, включили компьютер, и в этот момент появляется ваш руководитель.

Из двух вариантов развития событий выберите предпочтительный:

**Вариант 1.** Очень рад видеть, мы ждали вас с нетерпением! Ваше резюме и интервью было лучшим за последние полгода! У вас потрясающий послужной список и совершенно незаурядное образование! У вас умные глаза! Я в вас верю! Действуйте, работайте, жгите! Мы ждем от вас офигенных результатов!

**Вариант 2.** Вот листок с вашим логином и временным паролем: войдите в систему и ожидайте письмо со ссылкой на презентацию «Welcome-тренинг». Пройдите этот тренинг. Займет около часа, в конце нужно будет ответить правильно на 80 % вопросов. Когда закончите, напишите мне – я подойду и представлю вас ключевым сотрудникам, поясню, кто за что отвечает.

Приготовьте блокнот, ручку, все нужно будет записать, второй раз повторять не буду. В 13:00 пойдем на обед, расскажу про особенности работы, корпоративную культуру и познакомлю с руководителями смежных подразделений.

Какой вариант выбираете?

Первый день в офисе для нового сотрудника – это всегда стресс, который снимается определенностью, ясностью, четкостью, и именно менеджер создает эмоциональный фон. Или не создает.

*Американское исследование работников корпораций, по своей инициативе уволившись после года работы, показало неожиданный результат. На вопрос «Когда вы приняли решение об увольнении?» большая часть этих людей ответила странно: «В первый день работы!»*

Не знаю, какой вариант выбрали вы: поддержку, похвалу и авансы ожиданий или четкий план по освоению нового места работы, но помните, что для абсолютного большинства людей хаос и неопределенность – самый большой источник страха и тревоги. Дайте новому сотруднику определенность, чтобы человек чувствовал себя спокойно и уверенно под вашим крылом и чтобы ему не захотелось уволиться в первый же день работы.

Итак, стажер замотивирован, а значит, незачем говорить ему об умных глазах и надежде, что он «отожжет». Ваша задача – максимально снять неопределенность четкими распоряжениями и распределением времени нового сотрудника, чтобы ему некогда было переживать. Он должен быть занят осмысленной работой, соответствующей его уровню квалификации.

Значит ли это, что не нужно эмоционально включаться и поддерживать подчиненных? Вовсе нет. Поддерживать нужно, но с четким пониманием, когда и почему.

## **АЛГОРИТМ РУКОВОДСТВА СТАЖЕРОМ**

**Шаг 1.** Объясняем последовательность действий. Проходим ее вместе со стажером, направляем, направляем, помогаем выполнить от начала до конца без ошибок.

**Шаг 2.** В случае успешного самостоятельного исполнения алгоритма поддерживаем! Хвалим, надеемся, учим дальше!

**Шаг 3.** Если алгоритм усвоен, снижаем командование.

**Шаг 4 и далее.** Повторяем раз за разом, постепенно командуя все меньше, а по мере обретения сотрудником уверенности в себе снижаем и поддержку.

Собственно, стратегия развития сотрудников состоит в том, чтобы постепенно из толковых стажеров вырастить хороших исполнителей, из талантливых исполнителей – специалистов, а из них – профи.

И однажды наступит момент, когда в вашем подразделении все сотрудники будут только профессионалами.

Это будет счастье менеджера!

Это будет счастье менеджера?

В этом месте опытные руководители начинают неодобрительно покачивать головой. Казалось бы, что не так? Все ваши сотрудники – профессионалы, это же прекрасно!

– Нет, – возражают мне менеджеры. – Когда все станут профессионалами, кто будет делать рутинную работу и решать заурядные задачи? Где я наберу столько проблем – сложных

и интересных целей, не имеющих ординарных решений, требующих творчества и высочайшего профессионализма, – для профи?

Выходит, если мы хотим иметь устойчивую и антихрупкую<sup>6</sup> по теории Талеба организацию, в команде нужны сотрудники разных категорий: и хорошие исполнители, и специалисты, которые позволяют не зависеть от профессионалов. При такой системе работы с персоналом профессионалы могут заниматься действительно сложными и творческими вопросами, а при необходимости – спокойно вырваться «на волю», услышав от собственника: «Сходи, попробуй поработать там. Понравится – хорошо, не понравится – будем рады видеть тебя снова!»

Есть вариант еще лучше! Если придерживаться системной работы по развитию сотрудников, в коллективе всегда есть несколько специалистов, уже почти готовых перейти в категорию «Профессионал», и нужно вовремя дать им эту возможность.

Но ведь так страшно терять профессионала со всем опытом, знаниями, неявными soft skills и прочими эмоциональными интеллектами. И было бы здорово сохранить ценного сотрудника в организации. Но как? Способом, хорошо знакомым большинству из тех, кто читает эту книгу: назначить профессионала менеджером и перезапустить его развитие в другой профессии!

---

<sup>6</sup> Антихрупкость – это свойство системы улучшаться под воздействием негативных факторов (стресс, кризис, неопределенность, время), то есть «закаляться». Концепция впервые описана в книге «Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса» Нассима Талеба.)

## Менеджер X vs Менеджер Y

Осознавая различие в типах сотрудников и, соответственно, в их квалификации и мотивации, мы допускаем возможность разных подходов к руководству ими.

Проведем мысленный эксперимент. Представьте себе большую и богатую организацию с отстроенной системой развития персонала: всегда есть много «дешевых» стажеров, из которых отбираются способные исполнители, затем из них воспитываются толковые специалисты, постепенно заменяя профессионалов, уходящих на новые интересные проекты или в менеджмент.

В этой компании есть два менеджера с очень разными подходами к руководству.

**Менеджер X** считает, что люди по природе своей ленивы и лишены амбиций, поэтому они стараются избежать работы, уклоняются от ответственности, предпочитают директивные указания и контроль, ценят безопасность на работе превыше всего.

Его девиз звучит так: «Приказы не обсуждаются в двух случаях: если приказ нечетко отдан либо если он неверно понят!»

**Менеджер Y** полагает, что работа естественна для человека, и если люди адекватно мотивированы, они приветствуют любую деятельность и не нуждаются в контроле. При определенных условиях подчиненные не только принимают на себя ответственность, но и стремятся к ней. А значит, менеджеру не нужно мешать людям делать их работу – только поддерживать и оказывать помощь там, где ее просят.

Задайте себе вопрос: *каким категориям сотрудников будет комфортно с менеджером X?*

Верно, стажеры и исполнители, получая четкие указания, замечания и находясь под постоянным контролем, будут быстро осваивать работу в своей предметной области. Но со специалистами порой возникают проблемы, ведь они могут «иметь свое мнение», задавать вопросы, а вместо выполнения приказов сомневаться и спорить. Не говоря уже о профессионалах, которые фактически «саботируют ясные и четкие распоряжения» менеджера X.

А каким категориям сотрудников будет комфортно с менеджером Y? Конечно, специалистам и профессионалам. Менеджер Y не мешает им, а помогает. А исполнителям и стажерам с таким руководителем будет трудно: им нужны четкие указания, а не речи о вере в их силы и поддержка в форме: «У вас все получится, дерзайте!»

Так что, уважаемые читатели, похоже, не существует универсального стиля руководства. Если в вашей команде разные работники, вам придется быть требовательным диктатором для низкоквалифицированных сотрудников и при этом дружески советоваться с профессионалом по проблемам, в которых вы, как менеджер, можете разбираться с трудом.

## Алгоритм руководства

Если смело предположить, что читатель является начинающим менеджером (то есть профессионалом, которого перезапустили, будто ракету, в менеджмент :)), то, пожалуй, можно отнестись к нему как к стажеру и предложить для начала базовый алгоритм руководства.

Выглядит впечатляюще? Так часто бывает с красивыми концепциями, но они потому и красивы, что слишком упрощают реальность. Схема поначалу выглядит интуитивно понятной и простой, но сумеете ли вы справиться с пунктом «Поставить задачу»? Для начала – себе?

Допустим, вы приняли участие в эксперименте с кубиками и после просмотра видеозаписи обнаружили, что между вашим фактическим умением руководить людьми и вашим идеалом руководителя есть некоторый зазор. Вы решили в течение месяца этот зазор устранить, поставив перед собой соответствующие учебные задачи.

В результате появляются приблизительно такие тексты:

### **Сергей Ш.**

Мои личные цели:

Быть более внимательным к деталям и не смотреть на задачу беглым взглядом.

Зачастую я допускаю глупые ошибки, хотя понимаю, что они не были бы допущены мной, будь я внимательнее изначально.

Распределять свои силы более эффективно и научиться правильно делегировать.

Научиться не додумывать новые вводные по задачам, которые передо мной ставятся. Частая проблема для меня – искать подвох и создавать новые правила по и так ясным и понятным задачам.

Перестать думать о том, что свои задачи только я могу сделать лучше.

Научиться грамотно управлять своим временем и не быть тем, кто говорит, а не делает.

Не расплываться на необязательные дела.

Научиться заботиться о себе так же, как и о других людях.

Научиться кратко и доходчиво доносить свои мысли и идеи.

### **Полина Г.**

Пересмотрев видео, я сразу отметила, как мало времени отдала на то, чтобы изучить цель и продумать план действий для ее достижения, вместо этого сразу решила отдавать указания.

Буквально беглый взгляд на фигуру мне показался достаточным, чтобы приступить, рассчитывая на то, что понимание придет в процессе.

Отчетливо помню страх перед установленным дедлайном в четыре минуты. Сейчас я понимаю, что неосознанно и ошибочно сконцентрировалась на нем вместо финального результата.

Поэтому **первая цель**, которую я ставлю перед собой – отдавать больше времени на определение финальной цели, ее изучение и продумывание четких шагов.

Второе, что бросилось в глаза, – я совершенно не позаботилась о людях. На записи видно, как некомфортно им сидеть. Возможно, результат был бы лучше, если бы им просто физически было удобнее дотягиваться до кубиков.

**Цель № 2** – внимательнее относиться к людям, работать над эмпатией.

**Цель № 3** – вовлекать исполнителей, давать четкое понимание того, что они делают и для чего это нужно. Доверять людям, рассчитывать на них, давать возможность проявлять инициативу. Обеспечить необходимыми ресурсами (в данном случае информацией, в чем заключается цель). И максимально уходить от пошагового алгоритма везде, где это возможно, то есть не бояться давать задачи сложнее, чем «возьми», «перенеси», «опусти».

**Цель № 4** вытекает из предыдущего пункта – вести диалог, давать обратную связь, стать командой. Необходимо для того, чтобы исполнители могли задать уточняющие вопросы в процессе выполнения. Уверена, это сэкономило бы массу времени.

**Цель № 5** – быть, а не казаться. Не тратить силы на создание видимости того, что всё под контролем. Вместо этого сконцентрироваться на цели и больше времени уделить плану. Важно не только правильно отдавать поручения, но и достигать результата.

Но задайте себе вопрос: если бы таким текстом вам поставили задачу, поняли бы вы, что именно нужно сделать? По каким критериям будет оцениваться результат? Если бы это была производственная задача, за выполнение которой обещано серьезное вознаграждение, взяли бы вы за нее при таких формулировках?

## **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.