

Анастасия Буркова



**12 ОСНОВНЫХ
ОШИБОК
РУКОВОДИТЕЛЯ,
ИЛИ КАК НЕ УБИТЬ
БИЗНЕС**

Анастасия Буркова
12 основных ошибок
руководителя, или
Как не убить бизнес

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=63470922

ISBN 9785005190079

Аннотация

Бизнес не возможен без ошибок, и они совершаются время от времени всеми сотрудниками. Многие из этих ошибок можно быстро исправить. Но есть очень серьезные ошибки – это ошибки руководителей. Эти ошибки могут убить бизнес.

Содержание

Ошибки руководителя	5
Отсутствие видения будущего	7
Пример для других	13
Авторитарный стиль управления	17
Конец ознакомительного фрагмента.	18

12 основных ошибок руководителя, или Как не убить бизнес

Анастасия Буркова

© Анастасия Буркова, 2020

ISBN 978-5-0051-9007-9

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

12 основных ошибок руководителя, или как не убить биз-

нес

Ошибки руководителя

Бизнес не возможен без ошибок, и они совершаются достаточно часто. При этом, как показывает практика, при поиске совершивших ошибку чаще всего сваливают вину и наказывают младший персонал или средний состав. Никто не анализирует того, что на самом деле очень много ошибок – это ошибки руководства.

Никто их не идентифицирует, так как наказывает за ошибки тот же самый менеджмент, который и создал условия для совершения ошибки.

Получается, что, излив недовольство на младших сотрудников, наверху ничего не происходит. Всё остается также. Ошибки продолжают дублироваться и повторяться. Однозначно это ведёт к плохим финансовым результатам и, в крайнем случае, даже к банкротству компании.

Какие же основные ошибки совершают руководители, которые приводят к плохим результатам для всей компании в целом.

- Отсутствие видения будущего
- Не выполнение функций примера для других
- Авторитарный стиль управления
- Отсутствие ориентированности на результат
- Непостроение коммуникационных связей
- Перфекционизм

- Неправильное управление временем
- Неумение делегировать
- Недостаточный контроль подчиненного подразделения
- Отсутствие внимания к сотрудникам
- Неследование принципу: окружите себя профессионалами
- Непринятие изменений

Отсутствие видения будущего



Как часто мы слышим от сотрудников, что они не очень довольны своими руководителями. Причин может быть огромное разнообразие. Сотрудники часто идеализируют руководителя и хотят, чтобы он был и умным, и бизнес ориентированным, и справедливым, и добрым. И конечно же сотрудники хотят, чтобы их компания развивалась, и они гордились бы компанией, в которой они работают.

Такое развитие невозможно без видения руководством будущего компании.

Высшее руководство компании с его представлением

о клиентах и рынках должно создать визуальную картину и словесное описание того, как компания должна выглядеть в какой-то момент в будущем (три, пять или семь лет), чтобы гарантировать, что компания все еще конкурентоспособна и все еще в бизнесе.

Это видение должно включать как людей, так и процессы, а также продукты и услуги. Реальность такова: само по себе статус лидирующей компании на рынке в данный момент не гарантирует ее будущего. Компания по-прежнему должна производить продукт или услугу, которые нужны клиентам.

Представьте себе, что компания продолжала бы производить паровые двигатели в то время, как наука, техника и продукты шагнули далеко вперед. Однозначно такая компания не выжила бы. Компания должна идти в ногу со временем и даже немного опережать его, чтобы быть впереди своих конкурентов.

Как раз для этого пишутся и стратегии, и планы развития, а не для того, чтобы поставить галочку, что это сделано.

Представьте себе корабль, где капитан корабля не знает, куда плыть. Он просто дает указание отчаливать, а что дальше не понятно. Команда не понимает, куда она плывёт, какой путь ждёт ее, куда корабль должен причалить. В таком случае и корабль, и команда обречены. Им суждено погибнуть.

Но как же, – спросите вы, – были случаи, когда капитан не знал путь, например, Христофор Колумб, но смог открыть Америку?

Да такое бывает, но бывает когда у руководителя есть видение, куда плывёт корабль. При этом руководитель достаточно гибкий для того, чтобы понять, что, несмотря на то, что он шёл именно к определённой цели, он смог достичь ещё большую.

Христофор Колумб плыл в Индию, но достиг Америки. Но если бы у Христофора Колумба не было бы вообще цели, его корабль потерялся бы в океанских просторах, и никогда не доплыл бы до берега.

Как формулировать видение? Оно должно быть четким, достижимым и измеримым. Например, видение директора по продажам – через три года компания должна занимать 3% рынка схожих товаров. Или видение операционного директора компании – через пять лет все операции внутри нашей компании должны быть автоматизированы.

У руководителя компаний видение может быть намного шире, когда бизнес призван достигать более высокой социальной цели. Например, видение ИКЕА, компании, которая предлагает недорогую мебель, подходящую для любого образа жизни: «Наше видение – улучшить повседневную жизнь многих людей». Видение Nike, компании, производящей спортивные товары, – «Приносить вдохновение и инновации каждому спортсмену в мире. Миссия Макдоналдс: «Чтобы стать лучшим рестораном быстрого обслуживания. Быть лучшим – значит обеспечивать высочайшее качество, обслуживание, чистоту и ценность, чтобы каждый посети-

тель в каждом ресторане улыбался».

Свое видение руководство должно доносить до своих сотрудников. При этом надо использовать все возможные форумы: большие и малые встречи, записки, газеты, официальные и неформальные взаимодействия и т. л. Когда люди получают одно и то же сообщение с шести разных направлений, у него больше шансов быть услышанным и глубоко погрузиться в их умы и сердца.

Лучше, чтобы видение было закреплено также в письменном виде.

Видение должно быть лаконичным, ясным, иметь временный горизонт, ориентированным на будущее, не меняться до достижения цели, быть вдохновляющим.

Это видение закрепляется в головах людей, и компании легче двигаться дальше, так как и руководитель, и подчиненные имеют одну и ту же картинку в голове. Единое видение позволяет достичь много чего.

Видение нужно для нескольких целей.

Оно позволяет вам сконцентрироваться / сфокусироваться на наиболее важных вещах. Ненужные вещи и действия отменяются, как ненужная трата времени. Предположим ваше видение компании – стать прорывом в сфере технологий. Концентрируйтесь именно на этом, не надо распыляться на другие сферы, например, создание анимации, хотя вам и очень хочется, так как у вас маленький ребенок.

Видение помогает привлекать ваших единомышленни-

ков, чтобы процесс можно было строить дальше. В процессе реализации вашего видения, вы увидите, что многие люди не будут готовы с вами идти или они станут индифферентны. Вы сами знаете, что заставлять кого-то что-то делать, если он не хочет или не видит смысла в этом, очень тяжело. Наверное, вам хотелось бы, чтобы с вами рядом шли люди, которые имеют такие же цели, которые поддерживают ваши начинания. Поэтому, если ваша цель выходить с вашей продукцией в другие регионы, а ваши коллеги говорят, что им хватает работы и в родном регионе, вполне возможно, что на развитие вам надо будет привлечь дополнительных соратников, которые как и вы видят масштабное развитие.

Цель всегда указывает, куда идти и мотивирует людей, так как у них есть четкое понимание, что, добившись цели, они получают те вещи, которые они ожидали.

Видение будущего

Указывает
куда идти

Мотиви-
рует

Помогает
принимать
правиль-
ные
решения

Привле-
кает ваших
сорат-
ников

Позволяет
приори-
тизировать

Задание для тренировки

Если вы руководитель, подумайте про ваше видение будущего компании или вашего отдела. Представьте себе в самых смелых чертах, как ваша компания или отдел должен выглядеть. Сформулируйте это видение и донесите до своих подчиненных, чтобы дальше вы уже совместно шли к намеченной цели.

Пример для других



Некоторые руководители считают, что то, что они делают и делают другие люди – это совсем разные вещи. Их рассуждения могут быть совершенно простые: я уже проработал двадцать лет, добился должности, поэтому могу уходить в шесть часов домой. А молодежь пускай поработает с мое двадцать лет по 12 часов в день, тогда и получит право уходить в шесть.

Поверьте, эти мысли работают только в головах руководителей. На самом деле в жизни так не получается.

Общеизвестно, что руководитель всегда является приме-

ром для других. На него все смотрят и равняются. Если руководитель уходит в шесть часов домой, как показывает практика, все сотрудники будут уходить в шесть часов пять минут. Если руководитель считает, что можно приходить на совещание неподготовленным, то другие люди не будут готовиться к совещанию также. Если руководитель при тяжелой финансовой ситуации в компании пытается понизить оклад своим сотрудникам, однако себе оставить такое же вознаграждение, то это только вызовет недовольство сотрудников и нежелание идти за таким руководителем и работать хорошо.

Вы думаете, что эти и другие особенности вашего мышления и распорядка дня никто не видит и не понимает кроме вас. Но на самом деле ваша жизнь привлекает огромное внимание со стороны подчиненных. Многие ваши поступки пристально наблюдаются со стороны подопечных и обсуждаются. Вы даже не поверите, сколько информации о вас знают другие сотрудники.

Поэтому если вы хотите, чтобы ваша компания процветала, то вы должны стать примером для всех остальных. Вы сами должны предъявлять к себе более строгие требования, чем к остальным.

Есть такая пословица: рыба гниёт с головы. На самом деле это так и есть. Какой руководитель, такая и компания. Если вы не вдохновлены тем, что вы делаете, не ожидайте, что ваши сотрудники будут вдохновлены и будут делать все хорошо. Если начальник летает и вкладывает силы в компанию,

то и люди постепенно заражаются этим духом. В компании, где начальник все делает хорошо, сотрудники будут подтягиваться под этот уровень и не делать тят-ляп.

В английском языке даже есть такая фраза: *Lead by example*. Что означает – ведите своим примером.

Вести своим примером в том числе означает, что вы не должны бояться «грязной работы». Если у команды где-то проблема, вам надо самому засучить рукава и действовать. Даже если надо делать вещи, которые вам несвойственны или неприятны. Один из руководителей рассказывал, что если он видел, что что-то не получалось, то он садился сам и разбирал каждый процесс на «винтики», чтобы понять, что не работает.

Вести своим примером также подразумевает, что вы берете ответственность за все, что происходит в вашем блоке. Вы не можете свалить на кого-то вину и сказать, что вы ни при чем. Все, что происходит в вверенном вам подразделении, – ваша ответственность. А где есть ответственность, то должен быть контроль и умение разрешать конфликтные ситуации.

Вместе с тем, это ни в коем случае не означает, что вы должны заниматься микроменеджментом, по сути делая работу за свое подразделение. Доверие к сотрудникам и понимание их потенциала поможет вам заниматься именно своими управленческими делами.

Этот принцип еще хорош и тем, что вы показываете, что надо и не надо делать своим сотрудникам. Вам нет необхо-

димости много чего с ними проговаривать.

Ведите своим примером

Делайте
больше
других

Слышите
команду

Берите
ответственность

Достигайте
результата

Разрешайте
конфликты

Не занимайтесь
микро-
менеджментом

Задание для тренировки

Перестройте свой график работы, чтобы больше успевать. Сконцентрируйтесь на тех вещах, которые вы хотели бы, чтобы улучшились в команде. Без сомнений вовлекайтесь в эти дела. Посмотрите на изменения, которые происходят в вашей команде через месяц.

Попробуйте увидеть себя со стороны подчиненных. Ответствуете ли вы сами своему идеалу? Что надо изменить в самом себе, чтобы стать таким?

Авторитарный стиль управления



Конечно же без руководителя компании не могут работать. Несмотря на многие разработки и обсуждения до сих пор самой эффективной формой является управление компании единоличным исполнительным органом. Многовластие обычно ничем хорошим не кончается: каждый из топов тянет одеяло на себя и больше тратит время в борьбе за власть, чем создавая что-то хорошее для компании.

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.