

Владимир Тарасов



ВНУТРИФИРМЕННЫЕ  
ОТНОШЕНИЯ  
*в вопросах и ответах*



ДОБРАЯ  КНИГА

# Владимир Константинович Тарасов

## Внутрифирменные отношения в вопросах и ответах

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=8659983](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=8659983)*

*Внутрифирменные отношения в вопросах и ответах: Добрая книга;*

*Москва; 2014*

*ISBN 978-5-98124-289-2*

### **Аннотация**

В книге рассматриваются типичные управленческие ситуации и проблемы, с которыми сталкивается любой руководитель в своей повседневной работе. Владимира Тарасов, автор бестселлеров «Технология жизни: книга для героев» и «Искусство управленческой борьбы», помогает читателю овладеть методом анализа управленческих ситуаций, чтобы самостоятельно находить оригинальные решения любых организационных проблем и успешно внедрять их.

Книга, написанная в форме «мастер-класса», выдержала несколько изданий и стала классическим справочником по актуальным проблемам управления организацией.

«Содержание этой небольшой книги составляют вопросы и ответы. И те, и другие рождены российской реальностью и ментальностью. Скоро они устареют. Возможно, следовало

бы предсказать этой книге недолгую жизнь, если бы не одно обстоятельство. Окончив чтение, вы усвоите метод, позволяющий отвечать на любые вопросы такого рода, которые поставит перед вами жизнь...» (*Владимир Тарасов*)

# Содержание

Несколько слов от автора	6
Какой вы видите роль первого руководителя в фирме?	8
Какие основные психотипы современных менеджеров вы могли бы выделить?	15
Конец ознакомительного фрагмента.	18

**Владимир Тарасов**  
**Внутрифирменные**  
**отношения в**  
**вопросах и ответах**

© В.К. Тарасов, 2002.

© ООО «Издательство «Добрая книга», 2007 – издание  
на русском языке, оформление.

\* \* \*

# Несколько слов от автора

Содержание этой небольшой книги составляют вопросы и ответы. Они были опубликованы (в несколько сокращенном виде) в номерах газеты «Деловой Петербург» за 1999 г. Вопросы реальные и ответы тоже. И те и другие рождены российской реальностью и ментальностью. Скоро они устареют. Я имею в виду – через одно-два поколения российского предпринимательства. Жизнь каждого такого поколения весьма коротка. Она измеряется примерно четырьмя-пятью годами – тем временем, которое необходимо *новичку, predisположенному к предпринимательству*, чтобы:

- прийти на работу в чужой бизнес;
- освоиться;
- обучиться технологии «делания» денег;
- разойтись с шефом во взглядах на бизнес, зарплату или этику;
- уйти и открыть собственное дело;
- наладить бизнес и создать рабочие места;
- принять на работу, в числе прочих, *новичка, predisположенного к предпринимательству*.

И поскольку в наше время предприниматель в подавляющем большинстве случаев является и сам себе первым топ-менеджером, то со сменой поколений предпринимателей из-

меняется, и подчас радикально, как корпоративный, так и персональный управленческий стиль.

В свете сказанного следовало бы предсказать этой книге недолгую жизнь, если бы не одно обстоятельство.

Да, вопросы устареют, и ответы устареют. Но не так быстро состарится госпожа Социальная Технология, диктующая метод реальных ответов на реальные вопросы, поставленные жизнью. Окончив чтение, вы отчасти усвоите этот метод, позволяющий отвечать на любые вопросы такого рода, которые поставит перед вами жизнь. Важны не частные ответы, а метод.

Хочу сердечно поблагодарить всех своих соотечественников, чьи вопросы послужили причиной появления этой книги. И тех, чьи имена вы встретите на этих страницах, и тех, кто из скромности или осмотрительности не поставил имя под своим вопросом.

Особую признательность хочу выразить Борису Мазо, сотруднику «Делового Петербурга», без чьей легкой руки и ненавязчивой настойчивости мне не хватило бы усидчивости систематически составлять те ответы на вопросы, которые легли в основу сначала газетных публикаций, а затем и этой книги.

Хочу выразить благодарность и своим близким – жене Хелле и дочери Даше за терпеливую и внимательную помощь при подготовке этого небольшого издания.

# Какой вы видите роль первого руководителя в фирме?

*Хелле Кельдер, Таллин*

Едва ли имеет смысл подчеркивать важность роли первого руководителя. Это – половина успеха фирмы. Важно обратить внимание на необходимость изменения этой роли в процессе формирования, обучения и воспитания коллектива сотрудников и развития фирмы. Меняются этапы, обстоятельства – меняется и роль. Это особенно наглядно на примере Великой французской революции, когда по мере ее развития последовательно казнили очередной слой «первых руководителей», не успевших изменить свою роль соответственно новым обстоятельствам. Конечно, в фирме расплата за задержку в изменении своей роли куда гуманнее, но все же – существует.

Можно выделить восемь ступеней в развитии каждого первого руководителя, сопровождающихся соответствующим изменением его роли в фирме.

При переходе на очередную ступень руководитель освобождается от необходимости выполнять определенную организационную и управленческую работу, переложив ее на плечи нижестоящего менеджмента. Таким образом, общее направление изменения роли:

*от бурного, порой бестолкового деяния – к толковому недеянию.*

От того, что «все делаешь сам» – к тому, что «сам не делаешь ничего».

Вот эти ступени:

**1. Первая ступень.** Руководитель освобождается от необходимости доказывать подчиненным (а то и отвоевывать) свое моральное право на руководство. Это – *персоналифицированный* уровень управления, когда приходится конкретному человеку давать конкретные задания, проверять их выполнение и принимать соответствующие меры. Можно сказать, что руководитель «взобрался на первую ступеньку», если он стал тем человеком, которому подчиняются. Его роль в том, чтобы:

- устанавливать порядок;
- доводить его до сведения подчиненных;
- контролировать его выполнение;
- поощрять и наказывать подчиненных по результатам контроля.

Он – в центре всех значимых и незначительных событий, все вопросы замыкаются на него. Производително ли при этом работает коллектив – не самое главное. Важно, что все происходит только с его ведома и под его контролем.

**2. Вторая ступень.** Руководитель освобождается от необходимости решения проблемы загрузки подчиненных.

Раньше, когда любые вопросы замыкались на него, к нему стояла очередь подчиненных, часть из которых оказывалась незагруженной работой в ожидании его указаний. Все упиралось в его «пропускную способность». Теперь он овладел хотя бы в самом простом виде искусством делегирования, что позволило перейти от управления конкретными людьми к управлению ролями, т. е. перейти к *обезличенному* управлению через общие приказы, правила, инструкции и другую нормативно-распорядительную документацию. Теперь его роль состоит главным образом в организации разработки и утверждении этой самой документации.

**3. Третья ступень.** Руководитель освобождается от необходимости «организовывать выполнение собственных приказов». На предыдущей ступеньке после отдачи приказа требовались еще время и силы именно на эту работу, и только после завершения *работы по организации выполнения приказа* он и начинал, собственно говоря, действовать. И в то же время издавались следующие приказы, которые исходили из того, что предыдущий действует уже с момента его подписания, чего фактически еще не было. В результате время на организацию выполнения этих следующих приказов еще более увеличивалось. Так нарастал нормативный хаос. И только когда руководитель научился издавать не приказы, а команды (*команда – это такой приказ, который не нуждается в растолковании, в работе по организации его выполнения, поскольку неоднократный опыт его выполнения подчи-*

ненные уже имеют), руководитель освоил командный уровень управления. Теперь его роль, прежде всего, в стандартизации всех работ и процедур. Ведь только благодаря стандартизации (*одни и те же работы выполняются строго одними и теми же способами!*) любую новую процедуру, словно из конструктора «Лего», можно составить из стандартных элементов, и приказ превратится в команду. Теперь он «отдал приказ, отвернулся и занялся другим делом, зная, что приказ будет выполнен».

**4. Четвертая ступень.** Руководитель освобождается от необходимости отдавать приказы и распоряжения. Он использует просьбы, пожелания и оценки для корректировки картины мира подчиненных. Ведь его пожелания безо всякого приказа теперь выполняются. Особое значение приобретают *поступки* руководителя, которые задают ценности в фирме, и в этом его главная роль. Поступок не есть точное рациональное указание, он апеллирует к ценностям и эмоциям подчиненных. Про такого руководителя говорят:

- *«Как огонь – невозможно приблизиться!»;*
- *«Как гром – ясно, что ударит, а кого и когда – неизвестно!»;*
- *«Как мрак – ничего в его планах разглядеть невозможно!».*

Это переход на *иррациональный* уровень управления, рациональным же уровнем занимается нижестоящий менедж-

мент. Роль руководителя – в мощной интеграции коллектива вокруг ценностей фирмы.

**5. Пятая ступень.** Руководитель освобождается от необходимости повествовательных обращений к подчиненным, он лишь задает вопросы. Вопросы по отклонениям. Он овладевает мастерством разглядывания мелочей и деталей (*мелочь – это то, значение чего мы в данный момент не понимаем!*). Он видит те незначительные отклонения от должного, которые не могут разглядеть его подчиненные, больше него вовлеченные в процесс. Его роль – в предвидении будущих проблем и перспектив. (Последовательное задавание вопросов – большое искусство! Оно подобно выковыриванию подгнивших мест из прошлогоднего картофеля: позволяет выявить слабые места, некачественную работу, небрежность, ложь и обман, если такие заведутся!) Руководитель овладевает искусством управления на *познавательном* уровне.

**6. Шестая ступень.** Руководитель освобождается от необходимости инициативных обращений к подчиненным. Он переходит в «запросный режим»: если надо – к нему обратятся! А он – «в стороне от процесса», имеет возможность находиться сбоку от фирмы, разглядывать ее со стороны, видеть ее место и перспективы на рынке, в политике или в геополитике. Он переходит на *дистантный* уровень управления. Его роль в том, чтобы «за деревьями увидеть лес», что невозможно на предыдущих ступенях. Отвечая же на вопро-

сы, он обучает подчиненных решать такого рода проблемы самостоятельно, превращаясь тем самым, фактически, в *учителя*, к которому ученики-подчиненные обращаются в трудную минуту, не беспокоя «по пустякам».

**7. Седьмая ступень.** Руководитель освобождается от необходимости отвечать на открытые вопросы подчиненных: они обращаются к нему лишь с готовыми вариантами ответов. Он же лишь акцептирует один из вариантов. (*Теперь его можно уподобить тяжело больному в квартире, который может лишь подавать знаки глазами. У него нет необходимости заставлять других принести ему воды, организовывать, мотивировать, контролировать! Это у них проблема: понять-угадать, что хочет больной!*) Руководитель становится *лидером* в чистом виде. Его роль – акцептировать ту или иную картину мира, которую предъявляют ему подчиненные. Это – *акцептирующий* уровень управления.

**8. Восьмая ступень.** Руководитель освобождается от необходимости какого бы то ни было управленческого контакта с подчиненными. Они так воспитаны и обучены, что со всем могут справиться без него, а он превращается в ту невидимую и неосязаемую ось, вокруг которой крутится вся фирма. Он превратился в идеального руководителя, «о котором известно только одно: что он есть!». Но поскольку он – *недействующий* руководитель и никакого контакта с ним нет, то и быть уверенным в том, что он действительно есть, можно, лишь веру в это. Иначе говоря, *идеальный ру-*

*ководитель не отличим от легенды о нем.* Он не тогда исчезает, когда умирает, а лишь когда уже рушится легенда о том, что он есть. Это – *метафорический* уровень управления. Здесь роль руководителя в том, чтобы быть для фирмы системообразующей легендой.

Так изменяется роль руководителя. Роль реального руководителя является «размазанной» по всем восьми ступеням, но у разных руководителей – в разных пропорциях по тем или иным ступеням. В то же время возможность руководителя расположиться на той или иной ступени зависит от степени обученности подчиненного, его готовности занять нижеследующую ступень. Ценятся (и делают карьеру) те подчиненные, которые помогают руководителю взобраться на следующую из этих восьми ступеней его *горизонтальной карьеры*, а не стаскивают его вниз!

# Какие основные психотипы современных менеджеров вы могли бы выделить?

*Ольга Кувшинова, Казань*

Выделение психотипов – вопрос классификации. Классификация же есть вопрос теории. А теория зависит от задач и области применения. Поэтому заниматься классификацией психотипов менеджеров в отрыве от конкретных задач и условий – дело занятное, но не очень полезное. Потому что в этом случае таких классификаций можно построить великое множество. И носиться с какой-либо классификацией руководителей как курица с яйцом – нескромно и непрофессионально.

Однако, не претендуя на научность, можно выделить те или другие «узнаваемые типы». Иногда имеет смысл «подсунуть» своему руководителю некую подходящую классификацию типов, чтобы он себя «узнал» в одном из них, и, согласившись с достоинствами данного типа, согласился бы и с его (т. е. своими) недостатками! Поскольку сказать об этих недостатках в прямой форме подчиненные, чаще всего, или не смеют, или же он не верит их словам.

Приведем незамысловатый пример такой классификации.

Поговорим не о менеджерах вообще, а о психотипах владельцев-менеджеров.

**1. НЕБОЖИТЕЛЬ.** Он так отдален от своих подчиненных, что никто не знает, что у него на уме. Никто не рискует прямо интересоваться его планами, ощущая некое табу. Когда он снисходит до простых смертных и что-то все-таки рассказывает – это как праздник. Подчиненные во многом предоставлены сами себе и делят между собой власть как умеют. Естественно, рано или поздно среди них выделяется и наместник Бога на земле – толкователь и реализатор его желаний, который реально управляет фирмой с оглядкой на небожителя. Иногда небожитель лично вмешивается в дела фирмы самым непредсказуемым образом, что поддерживает его наместника все время в бодром тоне. Фирма небожителя может как идти вверх, так и вниз, а то и просто рухнуть – в последнем случае он плавно займется какими-нибудь новыми делами. Случается, что она не менее плавно переходит к наместнику, а небожитель внезапно оказывается на земле.

**2. ПАПА.** Он тоже может быть строгим или добрым, щедрым или скупым, внимательным и заботливым или замотанным, с отсутствующим взглядом. Важно, что он строит свои отношения с фирмой как с семьей, где каждый член семьи уникален и неповторим, а значит – все правила неформальны и позволяют многочисленные от них отступления. Это скорее не правила, а право обычая, установленное как им самим, так и отвоеванное отдельными членами семьи. Па-

па может быть иногда беспомощным, но всегда способен обеспечить относительное благополучие семьи, он может сорваться на ком-нибудь, но никогда не бывает мстителен. У него могут случиться привязанности на стороне, но всегда его семья-фирма у него на первом месте.

**3. ШКОЛЬНЫЙ УЧИТЕЛЬ.** Он может быть строгим или добрым, методичным и последовательным или хаотичным. Но что важно: для него подчиненные – словно дети в классе, т. е. они, в принципе, не способны долго без него находиться – обязательно что-нибудь натворят. Никого из них нельзя вместо себя оставить (они же дети!), поэтому, временно покидая фирму, он никого не наделяет полномочиями, сравнимыми со своими. И конечно, он все время ставит им оценки и не терпит, чтобы оценивали его самого. Никто из них не может быть ему соперником, никто его не отлучит от власти. Но уж слишком большой груз забот висит на нем персонально, он задыхается под этой ношей, не в силах ее передоверить своим слабым и неразумным подчиненным. Сильные же подчиненные с ним не уживаются и уходят.

# 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.