



УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ
ЭФФЕКТИВНОСТЬ
РУКОВОДИТЕЛЯ

НАТАЛЬЯ ЖАДЬКО



МАРИЯ ЧУРКИНА

 **альпина**
ПАБЛИШЕР

**Мария Чуркина
Наталья Жадько**

Управленческая эффективность руководителя

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=21559709

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

Аннотация

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

Содержание

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

Мария Чуркина, Наталья Жадько Управленческая эффективность руководителя

Технический редактор *Н. Лисицына*

Корректор *О. Ильинская*

Компьютерная верстка *М. Поташкин*

Художник обложки *С. Прокофьева*

© Чуркина М., Жадько Н., 2009

© ООО «Альпина Паблицер», 2016

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

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

Предисловие ко второму изданию

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

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

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

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

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

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

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

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

Успехов и в добрый путь!

Мария Чуркина

Наталья Жадько

Введение

Дорогой читатель!

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Второе. *Вариативности нет.*

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

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

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

Третье. Любая решенная задача – типовая.

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

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

Четвертое. Правила – для того, чтобы их исполнять.

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

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

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

Пятое. Никто ничего не объясняет.

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

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

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

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

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

* * *

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

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

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

Успехов!

*Мария Чуркина,
Наталья Жадько*

Глава 1

Управление собой

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

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

Мифы и легенды управления

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Не расслабляйтесь, все только начинается!

Четыре кита управления собой

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

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

Поэтому начнем с управления собой.

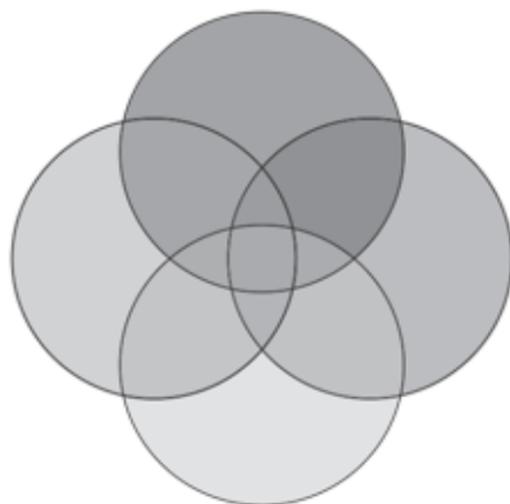
Итак, для того чтобы реализовать себя в качестве руководителя, вам необходимо учитывать четыре основных фактора, определяющих управленческую деятельность: желание, ценности, контекст и технологии. Визуализируем:

Схема «Эффективный руководитель»

ЦЕННОСТИ

ЖЕЛАНИЕ

КОНТЕКСТ



ТЕХНОЛОГИИ

Желание. Позвольте себе хотеть

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

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

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

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

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

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

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

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

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

дачи, но и ставить свои?

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

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

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

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

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

Ценности – вопрос скандальный

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

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

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

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

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

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

С кем вы, мистер Зорге?

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

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

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

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

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

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

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

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

* * *

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

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

Пионер – всем пример

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Всем миром

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

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

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

Контекст, или Где вы оказались?

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

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

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

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

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

Схема «Контекстный анализ»



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

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

1. «География и демография»

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

Каковы основные показатели ситуации?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2. Отрасли и рынки

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

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

лично знают друг друга.

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

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

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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