

## Глава 1

# Управлять или подчиняться: сложный путь к простому выбору

Судьба человека более всего зависит  
не от случая, а от его умения делать выбор.

*Китайский мыслитель Сунь Цзы,  
«Искусство войны»*

**К**то вы, раскрывший эту книгу? Большой начальник, заинтересованный в увеличении отдачи от затрат на персонал компании? Руководитель со стажем, который с привычным скепсисом просматривает очередную новинку? Менеджер, который, получив почетное повышение, столкнулся с первыми сложностями управления и надеется найти ответы на свои многочисленные вопросы? Специалист, который мечтает о карьере руководителя?

Впрочем, это не так уж и важно.

Кем бы вы ни были, вам обязательно что-то нужно от окружающих. Ведь все, чем вы располагаете на сегодняшний день, обретено в результате взаимодействия с другими людьми. Да, именно от людей все наши проблемы и неприятности, а также — радости и достижения.

## О вездесущем управлении и правилах игры

Человек — стадное животное или, если вам больше нравится, социальное существо. И весьма зависим от социума, а точнее — от своего умения влиять на него.

Наверняка вы встречали те или иные данные, которые начинались со слов: «Ученые подсчитали...» Так вот, ученые выяснили, что до 80% мыслей взрослого человека занято вопросами влияния на поступки окружающих его людей. Мы постоянно пытаемся их к чему-то склонить и, следовательно, стремимся управлять ими. А качество

*На самом же деле мы выбираем между управлением и подчинением, между жизнью «субъекта» и «объекта».*

сегодняшней жизни вы можете смело рассматривать как оценку своей управленческой квалификации.

Вопрос: раз уж мы все равно постоянно занимаемся управлением, то, может быть, есть смысл научиться делать это лучше, более профессионально? Совершенствуя свои навыки, мы получаем больше возможностей для влияния

на окружающих и, в первую очередь, на свою судьбу. Кроме этого, на благополучие тех, кто нам доверился: друзей, близких и — не смейтесь, пожалуйста, — подчиненных.

Если же мы отказываемся от целенаправленного развития своей управленческой квалификации, то неизбежно становимся заложниками тех ситуаций, которые нам в изобилии подбрасывает жизнь. Вы, читатель, конечно, можете сразу же сказать, что вовсе и не отказываетесь. Верю на слово. Но позвольте задать вопрос: а вы только не отказываетесь или действительно занимаетесь тем, что уместно назвать именно целенаправленным развитием? Только, пожалуйста, ответьте на вопрос честно самому себе «да» или «нет», без присловья: «Ну, в принципе...»

Мир устроен так, что нам довольно часто приходится выбирать. При этом человек обычно сосредотачивает свое внимание на выборе между двумя или более поступками. Вы сами знаете: сделать — не сделать, пойти — не пойти, позвонить — не позвонить... Это выбор первичный, поверхностный, хотя именно так и выбирает подавляющее большинство людей. Реальный же выбор лежит в несколько иной плоскости, а именно — в выборе последствий. То есть мы абсолютно свободны в выборе собственных поступков, но уже не свободны в выборе последствий. Несмотря на кажущуюся очевидность

такого утверждения, мы редко просчитываем даже достаточно очевидные последствия своих поступков.

Почему же мы ограничиваемся примерным и расплывчатым представлением, вместо того чтобы детально расписать и проанализировать перспективу? Может быть, все дело в том, что мы боимся ответственности? Чем туманнее последствия выбора, тем больше у нас пространства для некоего психологического маневра. В случае реализации позитивного сценария мы легко приписываем его собственной ловкости и прозорливости. Если же события развиваются по негативному сценарию, то мы тут абсолютно ни при чем: действительно, сплошной фарс-мажор, кто бы мог подумать, что так все обернется? Такие мысли говорят о нерешительности и безволии.

Рассмотрим пример. Нам кажется, что мы делаем выбор между двумя своими намерениями: «учиться управлять» или «не учиться управлять». Мы все, конечно, считаем, что учиться обязательно нужно. Но не сейчас, а потом. Когда-нибудь мы обязательно найдем время, потому как ученье — свет. И так далее... Я уверен, что вы сами продолжите перечень стандартных отговорок. Своих или много раз слышанных от коллег/партнеров/руководителей.

На самом же деле мы выбираем между *управлением* и *подчинением*, между жизнью «субъекта» и «объекта». И та, и другая форма может быть достаточно привлекательна, и нисколько не зазорно быть тем, кем более всего хочется. Главное — хорошо понимать все оттенки последствий своего решения. Это может пригодиться для того, чтобы потом не удивляться прихотливым зигзагам судьбы.

Правда, мы не всегда умеем определить именно ту точку, в которой у нас есть возможность сделать именно оптимальный выбор. Увы, большую часть таких знаковых мест мы не замечаем вообще, а выбирать склонны не в свободном режиме, а под давлением обстоятельств. Для «объекта» это безумно привлекательно — опять-таки с точки зрения освобождения от тяжелого груза ответственности. Раз всему виной внешние события, то мы тут вроде бы и ни при чем.

Но, пропустив точку оптимального выбора, мы уже не сможем выбирать между хорошим и плохим. Нам придется искать разли-

чия между плохим и худшим. Не потому ли нам, в отличие от сказочных героев, редко предоставляется возможность выбирать между добром и злом, а часто — между злом и наименьшим злом? А мы, не понимая реального выбора, упорно ищем добро и продолжаем свой выбор оттягивать?

Так что давайте решать, кем нам больше нравится быть: «объектом» или «субъектом»? Управлять или подчиняться? Но не спешите давать, казалось бы, очевидный ответ. Сначала, как нам рекомендует профессиональная методика, изучим возможные последствия своего выбора.

## **О повсеместной распространенности «благородных» устремлений**

Значительная часть людей хочет быть руководителями и управлять другими. По крайней мере, утверждает, что хочет.

К сожалению, большинство «стремящихся вверх» абсолютно не представляют себе последствий своего служебного роста, реального содержания будущей работы и того, насколько радикально изменится сам образ их жизни.

Все мы в душе остаемся детьми и предпочитаем смаковать наиболее привлекательную сторону желаемых событий. Ведь ребенок, мечтая об огромной порции мороженого, старательно гонит прочь как предупреждения родителей, так и свои собственные мысли о бронхите, ангине и связанных с этими болезнями неприятных лечебных процедурах.

Оснований же для подобного рода «руководящих мечтаний» довольно много.

### **Основные причины для желания «возвыситься» и/или для заявлений о наличии такого желания**

- Руководители обладают властью. Этот фактор привлекает многих так же, как яркий свет наивных мотыльков.

- Руководители более независимы. Многие стремятся стать руководителями, чтобы избавиться от необходимости выполнять те распоряжения, с которыми не согласны, а также — избавиться от контроля и мелочной опеки, которые часто окружают рядовых специалистов.
- Должность руководителя служит большему удовлетворению личных амбиций. Уже сам факт достижения руководящего поста является своеобразной оценкой, которую нам выставляет общество.
- Руководители пользуются большим уважением окружающих. Визитка с названием должности может способствовать проявлению дополнительного уважения партнеров, близких и друзей.
- Должность руководителя позволяет больше влиять на процессы и добиться более впечатляющих результатов: многие специалисты, выполняя распоряжения своих боссов или наблюдая за событиями, уверены в том, что справились бы лучше, если им предоставили бы соответствующие полномочия.
- Руководители обладают привлекательными атрибутами своего статуса. Отдельные кабинеты, красивая мебель, персональный секретарь, престижный автомобиль, место на стоянке, оплата представительских расходов, корпоративные карточки, VIP-залы, бизнес-класс и прочие символы красивой жизни, которыми хочется обладать.
- Руководители выполняют более интересную работу. Вместо того чтобы заниматься рутинной, мы сможем воспарить ввысь суперответственных решений, стратегического планирования и концептуальных проблем.
- Руководители получают более высокую плату за труд. Зачастую единственным путем улучшения своего материального положения видится именно карьерный рост.

- Заявление о стремлении занять руководящую должность позволяет выглядеть позитивным и успешным в своих собственных глазах. Действительно, можно ли признаться себе в том, что вам нравится ваша работа и вы пока не хотите что-нибудь менять?
- Страх выглядеть «серой мышью». Если кто-то периодически прилюдно не заявляет, что всегда стремится «вперед и вверх», то принято ставить на нем «крест» и зачислять в неудачники.

Отмеченные факторы могут срабатывать как по отдельности, так и в совокупности. Правда, стоит отметить, что среди действующих руководителей есть много таких, которые не особенно стремились к высокому статусу. Но возникали ситуации, когда им говорили что-нибудь вроде: «Если не вы, то кто же? Вы самый опытный сотрудник, показали себя очень квалифицированным специалистом, всегда проявляли ответственность...» Действительно, от такой аттестации как-то не хочется отказываться. Опять же — страх неодобрения за отсутствие устремлений. И человек принимает предложение, успокаивая себя набором щадящих фраз: «А действительно, чего я? Не боги горшки обжигают, в конце концов — не глупее других, как-нибудь справлюсь».

Кстати, никто и не ждет каких-то особых подвохов. Если тому же ребенку, который так мечтал об огромной порции мороженого, предложить изобразить начальника, то он легко с этим справится. Самое распространенное решение: выпятить живот, сложить руки за спиной, надуть щеки, насупить брови, задрать нос и важно пройтись. Если такой персонаж показать на сцене, то узнавание гарантировано, что называется, «влет». Так чего бояться-то, если все так просто? В общем, так ли, эдак ли, но — стал менеджер руководителем.

Мне кажется, что есть смысл сразу договориться о терминах. Во многих книгах понятия *менеджер* и *руководитель* часто используют как синонимы, так как укоренившееся в нашем языке в последние годы английское слово *manager* переводится как «руководитель, менеджер». Чтобы не запутаться, предлагаю менеджером называть того, кто обладает правом на определенную самостоя-

тельность решений, а руководителем — человека, у которого есть подчиненные. Конечно, каждый руководитель является еще и менеджером, но не наоборот. Правда, сегодня некогда престижное слово «менеджер» подверглось определенной девальвации. Кого только этим званием не пытаются облагородить и возвысить... А ведь бывает еще и «помощник менеджера»... Но и со словом «руководитель» не все так просто, ведь есть еще один широко распространенный термин: «начальник».

Предлагаю такое толкование:

**«начальником»** можно назвать любого человека, у которого есть подчиненные. Для того чтобы стать начальником, достаточно занять соответствующую должность. **«Руководителем»** же уместно считать только того, кто умеет подчиненными управлять.

Мы не будем претендовать на глобальные терминологические коррекции на всей бизнес-территории, а просто учтем эти тонкие различия в этой книге, чтобы правильно воспринимать то, что хочет сказать ее автор.

## **Великий перелом, или Инфильтрация в «Зазеркалье»**

Итак, сюрприз, как ему и положено, подкрался незаметно. До этой счастливой «точки» — получения в свое подчинение других людей — достижения и репутация нашего одержимого благородными или не очень устремлениями героя напрямую зависели от его компетенции в области прямой занятости. Человек был специалистом и одновременно подчиненным. Необходимые результаты он получал, эксплу-

*... «Начальником» можно  
назвать любого человека,  
у которого есть подчи-  
ненные. Для того чтобы  
стать начальником,  
достаточно занять со-  
ответствующую долж-  
ность. «Руководителем»  
же уместно считать  
только того, кто умеет  
подчиненными управлять.*

*Изначально предполагается, что при обеспечении выполнения задания руководитель будет использовать труд своих подчиненных. И, соответственно, получать необходимые результаты, опираясь на свою, уже управленческую, квалификацию.*

---

атируя свои собственные ресурсы — знания, умения и личностные качества — в рамках предоставленных ему полномочий.

Сразу же после обретения высокого звания «руководитель» характер работы специалиста по умолчанию существенно меняется. Теперь его основная задача — не выполнять работу самому, а *обеспечивать* выполнение ее другими. Поскольку общий объем задания рассчитывается исходя из количества и тактико-технических данных (ТТД) личного состава, то собственная квалификация руководителя как специалиста уже отходит на второй план. Поэтому если объем работы

рассчитан верно, то в одиночку никакому специалисту уже не справиться. Вне зависимости от квалификации и работоспособности.

Изначально предполагается, что при обеспечении выполнения задания руководитель будет использовать труд своих подчиненных. И, соответственно, получать необходимые результаты, опираясь на свою, уже управленческую, квалификацию. Давайте не будем кокетничать и заливаться стыдливым румянцем от словосочетания «использовать труд». Отношения между руководителем и подчиненным всегда должны быть настолько ясными, чтобы ни у кого и никогда не возникало сомнения в том, кто на самом деле руководит. Подчиненные, конечно, не роботы и не рабы. Никто не говорит, что они должны тупо, не раздумывая, выполнять любые приказания своего босса. Подчиненные — полноправные участники и соавторы выполняемой работы. Но необходимо понимать, что и сам характер этой работы, и форма участия в ней окончательно определяются никак не самими подчиненными, а их руководителем.



Многие специалисты абсолютно не готовы к столь радикальному изменению характера своей работы. Еще вчера компанию интересовали исключительно ваши собственные знания и умения. Теперь же критерии оценки резко меняются: что вы можете делать сами, по большому счету уже не важно или не столь важно. В первую очередь компанию интересуют ваши возможности по организации эффективной эксплуатации вверенного вам человеческого потенциала.

## **Эксплуатация подчиненных как страшная правда жизни**

Ну вот, ужасное слово произнесено: эксплуатация. У тех, кто захватил период строительства развитого социализма в достаточно зрелом возрасте, перед глазами наверняка возникает карикатура из центральной газеты: на фоне пальм или небоскребов некто белый, толстый, в цилиндре и с сигарой в зубах, перед ним — заморенные донельзя, иногда чернокожие работники. В общем, кровавый спрут империализма выжимает последние соки из бедных и бесправных трудящихся.

Хорошо ли заниматься подобного рода эксплуатацией? «Конечно, нет!» — ответим мы дружно.

Но ведь возможен и иной подход. Есть еще и такой термин: «инженер-эксплуатационник». Надеюсь, что такое словосочетание негативных ассоциаций у вас не вызывает. Что требуется от этого персонажа? Видимо, «знать и уметь».

Знать: все параметры, а также конструктивные особенности вверенного ему оборудования.

Уметь: извлекать из этого оборудования необходимые результаты, для чего понимать все нюансы и последствия его функционирования в тех или иных эксплуатационных режимах.

Например, для долгосрочной и устойчивой работы необходимо придерживаться таких-то параметров. Ну а если гонять его в усиленном режиме, то временная высокая производительность неизбежно обернется износом узлов, поломками, частыми ремонтами и неизбежным повышением эксплуатационных расходов. Но ведь

бывает так, что грозные слова «производственная необходимость», как это ни больно, диктуют приоритет тактики над стратегией. Приоритетной задачей становится именно производительность и связанная с ней возможность выпустить некое количество продукции к определенной дате, а что потом будет с оборудованием — вопрос второстепенный.

*А свою драгоценную свободу воли ваши подчиненные всегда используют исключительно во благо? Вы сами знаете, что нет. Поэтому во имя обещания эффективной эксплуатации желатель-но вам научиться эту свободу использовать.*

меваются, что вопросы комфортности рабочей обстановки для «человеческого ресурса», а часто и многие другие соображения морально-этического плана отступают на второй и третий планы. Бывает, бывает, и никуда мы от этого не денемся. Конечно, можно назидательно утверждать, что, дескать, настоящий профессионал никогда не допустит подобной ситуации и ни в коем случае не позволит себе рассматривать вопрос в плоскости: «цель оправдывает средства». Но в реальной жизни руководитель должен уметь многое. Безусловно, он должен стремиться к тому, чтобы своевременно влиять на события посредством правильного выбора управленческих решений.

Но, увы, не все и не всегда от нас зависит. Если мы разбираемся в «оборудовании» и умеем эксплуатировать его в различных режимах, то выбор у нас есть. Это я к тому, что можно уметь жестко,

Возникает вопрос: существуют ли принципиальные отличия между описанными выше задачами и содержанием работы любого руководителя? Разве руководителю не требуется хорошо знать возможности своих подчиненных? К сожалению, в жизни это часто становится риторическим вопросом.

Разве не бывает так, что ситуация — внешняя, обусловленная рынком, или внутренняя, исходящая от вышестоящего босса, — требует от руководителя обеспечить достижение результатов «любой ценой»? Под этим подразуме-

на износ, эксплуатировать, но не использовать этот навык без необходимости. А вот если такой квалификации нет, то нет и выбора. Может быть, поэтому самыми свирепыми в истории тиранами были те, кто хотел людям добра?

Можно возразить: в отличие от инженера, который эксплуатирует технологическое оборудование, руководитель имеет дело с людьми. А люди, как ни странно, обладают индивидуальностью, характером и свободой воли. Но я ведь недаром задавал вопрос о *принципиальной* разнице... Разве индивидуальные черты характера нельзя рассматривать как один из параметров *оборудования*? Ну да, сложный параметр, многофакторный и с большим количеством переменных. Но ведь есть и подходы к изучению этой области в управленческом, без глубинного психоанализа, «разрезе», если таким вопросом своевременно озаботиться.

А свою драгоценную свободу воли ваши подчиненные всегда используют исключительно во благо? Вы сами знаете, что нет. Поэтому во имя обеспечения эффективной эксплуатации желательно вам научиться эту свободу использовать. Возможно, что для этого вам придется освоить технологии, необходимые как для разумного ограничения этой свободы, так и для придания ей должной направленности. Конечно, профессиональный руководитель должен разбираться в возможностях, характерах и устремлениях своих подчиненных так же, как инженер-эксплуатационник в параметрах технологического оборудования.

Во время проведения семинаров мне приходилось сталкиваться с таким аргументом: «Я не хочу, чтобы меня эксплуатировали, и не хочу эксплуатировать других!» Такой горячий лозунг понятен. Но жизнь диктует свои условия... Достижима ли полная свобода? Барух Спиноза в свое время утверждал, что по-настоящему свободен может быть лишь тот, кто хорошо понимает весь набор окружающих его ограничений.

Нравится нам это или нет, но бизнес изначально предполагает необходимость получения должного количества прибавочной стоимости. Иначе из чего сформируется эта пресловутая прибыль? А разве сама жизнь в современном обществе не предполагает постоянный обмен этими самыми прибавочными стоимостями в са-

мых различных видах? И задача руководителя организовать этот обмен так, чтобы сальдо было в их пользу. Иначе бизнес не имеет смысла.

В доступной руководителям бизнес-литературе ничего не говорится об эксплуатации, а успешность структуры зачастую предлагается измерять в том, насколько воодушевлен персонал и сколько удовольствия подчиненным доставляет рабочая атмосфера. То есть это не формулируется прямо, но из книг и учебников такой вывод просто напрашивается. Чтобы не потерять опоры, целесообразно читать две как минимум книги одновременно: одна пусть будет посвящена менеджменту, вторая — финансовому управлению. Это поможет вам не забывать об уже упоминавшемся вопросе: так откуда же берется прибыль, если не из прибавочной стоимости?

А как получать прибавочную стоимость, если не путем эксплуатации?

Конечно, с непривычки такой прямой подход, наверное, обескураживает. Многие начинающие руководители, настроенные романтично, не могут или не хотят принимать реальные условия игры. Для них переход из положения эксплуатируемого в положение эксплуататора, или эксплуатационника, всего лишь простая смена рабочего кресла и таблички на двери. Некоторые, по наивности, считают, что повышение — достойная награда за их доблестный труд. Получив ее, можно продолжать трудиться и получать дополнительную мотивацию от достигнутого служебного положения.

Они не понимают, что в их жизни произошел перелом и теперь им надо «по-взрослому» выбирать: кем быть?

## **Кто вы, мистер Икс: специалист или руководитель?**

Вам может показаться, что проблема абсолютно надуманна. Никто и ничто не мешает быть и специалистом, и руководителем в одном лице. Как же все обстоит на самом деле? Для того чтобы быть действительно хорошим (ключевое слово) специалистом, настоящим профессионалом, необходимо постоянно учиться, расширять свои

знания и исследовать смежные области. И, конечно, надо работать, осваивать полученные знания, применять их на практике и использовать для получения более высоких результатов. Это аксиома.

Но ведь и руководителю также необходимо постоянно повышать свою управленческую квалификацию. Ресурсов это также требует немалых. И время необходимо тратить, и усилий на «инсталляцию» знаний требуется предостаточно. У вас теперь новая профессия — руководитель, и именно развитию управленческих навыков вам надо уделять наибольшее внимание. По специфике же работы вполне достаточно иметь базовые представления и быть в курсе основных тенденций развития. Это, несомненно, тоже требует усилий, но уже значительно меньших.

Кроме того, будучи руководителем, вы спокойно можете обращаться к экспертным знаниям ваших подчиненных, ваш авторитет от этого не страдает. Но вы никогда не сможете разделить с подчиненными ответственность в области своих управленческих обязанностей. Это непременно повлечет за собой потерю авторитета. Вы, конечно, будете вовлекать их в процесс принятия решения, но решать и нести ответственность за решение должны сами. Поэтому, начиная с определенного момента, вам придется выбирать, кем быть, иначе рискуете потерпеть неудачу в обеих областях.

Что следует понимать под неудачей? Не обязательно, что какое-то серьезное потрясение. Вам может до поры до времени казаться, что все идет нормально. Но неизбежно возникнет ситуация, которая отчетливо покажет вам: «король-то голый!». Такое открытие весьма неприятно для любого уважающего себя человека, поэтому лучше не убажывать себя разного рода уговорами типа: «Ничего, как-нибудь выкрутимся». Профессионалу не пристало забывать о единственно уместном своевременном выборе.

Конечно, на самой нижней ступени служебной иерархии вам необходимо довольно детально разбираться в том, чем занимаются подчиненные. Так, например, достаточно понятно, что выполнение обязанностей супервайзера невозможно без полного знания специфики выполняемой подчиненными работы. Но ведь супервайзер и не управляет полноценно. Его обязанности руко-

водителя в общем-то усечены и сродни бригадирским. Заключаются они скорее в жестком контроле над тем, чтобы подчиненные работали согласно непререкаемой, необсуждаемой и детальной диспозиции.

По мере продвижения по служебной лестнице значимость квалификации в специфике бизнеса уменьшается, а значимость управ-

*Один из парадоксов управления как раз и заключается в том, что профессиональному руководителю нет никакой необходимости (ключевое слово) разбираться в том, чем именно он управляет.*

ленческой квалификации, наоборот, возрастает. Довольно часто те, кто демонстрировал хорошие результаты в начале управленческой карьеры, по мере продвижения по служебной лестнице начинают не справляться со своими обязанностями: требуются уже совершенно иные навыки, а привычки к повышению управленческой квалификации нет, и заводить ее уже не хочется. Увы, мы часто пытаемся развить успех только с помощью повторения тех действий, которые ранее приводили к положи-

тельному результату, не понимая, что игра изменилась.

Так что, выбирая, кем быть, не забудьте об этой закономерности и периодически анализируйте то, чем занимаетесь, на предмет обновления и/или расширения набора своих инструментов. Один из парадоксов управления как раз и заключается в том, что профессиональному руководителю нет никакой необходимости (ключевое слово) разбираться в том, чем именно он управляет.

Почему же компании зачастую норовят привлекать на руководящую работу в первую очередь как раз «имеющих опыт»? Очевидный и находящийся на переднем плане резон понятен: всегда лучше получить абсолютно готового к работе специалиста, который сможет включиться в тему со скоростью воткнутого в розетку вентилятора — достаточно нажать на одну кнопку. Но мне кажется, что есть еще и не меньший, а то и больший расчет второго плана: если хорошо управлять у него не получится, сам будет пахать

и все вытащит на себе. Действительно, управление — дело темное. Как там еще все обернется... А так — ручками потрудится, не велик барин.

Практика же показывает, что именно хорошая управленческая квалификация вкупе с незнанием специфики бизнеса гарантирует, что руководитель не столько будет влезать в процесс работы, сколько сосредоточится на организации эффективного эксплуатационного режима. Делая выбор — управлять или подчиняться, важно понимать, что дело не ограничивается одним лишь новым перечнем ваших служебных обязанностей. В конце концов, их вручат вместе с должностью, хотя зачастую и этого не происходит. Вместо перечня новых обязанностей сообщают: «Ну, работу вы, в принципе, знаете...» Вы-то полагали, что особенно ничего и не изменится. Получили себе заслуженное (ну, разумеется) назначение и продолжаете выполнять хорошо знакомую работу, часть которой теперь можно по праву перепоручить подчиненным. Но в этом как раз и заключается главная проблема. Вы оказываетесь перед необходимостью радикального изменения подходов в отношениях со вчерашними коллегами, а может быть, и приятелями.

## **Новые обязанности — новые хлопоты**

Люди, с которыми еще вчера вы прекрасно ладили, открываются с другой, неожиданной и зачастую не очень приятной, стороны. Конечно, что-то такое вам рассказывали, может быть, даже и предупреждали, но действительность, как правило, превосходит все ожидания.

### **Типичные симптомы поведения подчиненных**

- Увеличение «дистанции» и снижение открытости общения.
- Нарочитая «туповатость»: ты теперь начальник, говори, что и как мне делать.

- Скрытый саботаж или прямой отказ от выполнения распоряжения как своеобразный вызов: мол, и что ты с этим сможешь сделать?
- Изменение стиля диалога с конструктивного на деструктивный, оппонирующий, конфронтационный.
- Снижение уровня дисциплины и перевод в шутку любых попыток призвать к порядку.
- Обращение с просьбами о получении тех или иных неуместных, по ситуации, выгод.
- Целенаправленное сокрытие важной информации.

В чем же причина этих и многих иных негативных проявлений? Вполне вероятно, что ваш вчерашний коллега рассчитывал получить для себя нечто полезное от вашего нового назначения, леял какие-то надежды на послабления, понимание или просто думал, что станет лучше. Да, конечно, вы и не давали им никаких поводов так думать, но человеку свойственно надеяться на благоприятные перемены в своей судьбе при изменении внешних обстоятельств. Эти, в общем, беспочвенные ожидания редко оправдываются, что, конечно, только усиливает сопротивление ваших подчиненных. Может быть, коллеги были готовы подчиняться вашему предшественнику, но не признают именно вашего права на управление?

А если кто-то из теперешних подчиненных считал себя более достойным того, чтобы занять освободившееся кресло? Другой же неосознанно соревновался с вами и теперь считает, что вы незаслуженно вырвались вперед, поэтому надо усилить борьбу, иначе самолюбие страдает... В общем, причины могут быть самыми различными, и влиять на возникновение сопротивления так или иначе придется.

Управление всегда инновационно, так как привносит в рабочую ситуацию новые цели или требования. Требования могут касаться методов, результатов, качества, алгоритмов поведения и многого другого. Поэтому управление изначально враждебно, конфронта-



ционно по отношению к достигнутой подчиненными стабильности и сложившейся на сей момент гармонии между затраченными усилиями и полученными результатами.

Осваивая что-либо, человек инвестирует в новые навыки и рискует потерпеть неудачу. Обеспечив желаемые параметры, человек склонен с удовольствием поэксплуатировать достигнутое положение. Сделать это можно путем снижения усилий: алгоритм освоен, можно расслабиться. А тут вы со свеженькими вызовами, опять перестраивайся, старайся, рискуй... Ну кому это понравится? Любой руководитель по определению является материальным воплощением вселенского зла, так как стремится разрушить любовно отлаженный подчиненным процесс. А подчиненные, разумеется, склонны к различным формам сопротивления. При этом тот факт, что новый руководитель — бывший «свой», отнюдь не снижает степени конфронтации, более того — часто усугубляет.

Выбирая путь руководителя, вы должны хорошо понимать обязательные последствия своего выбора. Будьте готовы — ваша новая работа неизбежно связана с элементами некоего насилия. В тот момент, когда вы сталкиваетесь с сопротивлением, выбор у вас опять простой: управлять или подчиняться? Возникает тот самый миг, когда вы еще можете выбрать: вы или вас? Эксплуатировать или быть объектом эксплуатации?

Хорошо бы уметь и то и другое. Вопреки расхожей поговорке относительно старых псов и новых трюков, осмелюсь утверждать: избавиться от того, что мешает жить, никогда не поздно, это просто еще один выбор. Все тот же: управлять или подчиняться? Кстати, «объекты» обычно двигаются под влиянием внешнего давления. А «субъекты» — к своим целям.

*...Управление изначально враждебно, конфронтационно по отношению к достигнутой подчиненными стабильности и сложившейся на сей момент гармонии между затраченными усилиями и полученными результатами.*

Если вы своевременно не сделаете свой выбор, то выбор гарантированно сделает вас.

Правда, может быть, не сразу, а чуть позже. Вы или вас: увы, другого не предусмотрено.

Американский ученый австрийского происхождения, экономист, публицист, педагог, один из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX в. Питер Друкер еще в 1967 г. писал: «В эпоху, когда главным двигателем экономики стал не физический труд, а интеллект, профессионализм не только становится преимуществом, но и полностью определяет, кто в действительности управляет, а кто — подчиняется». За 40 лет этот принцип нимало не утратил своей актуальности, наоборот — критичность вопроса возросла многократно. Вы не хотите учиться профессионально эксплуатировать? Это ваш выбор! Но не забудьте подготовиться к тому, что подчиненные будут успешно эксплуатировать вас. Невозможно защитить себя от того, чего толком не понимаешь, а представляешь смутно, на уровне лишь общей культуры.

Можно ли считать мастером шахматной игры того, кто лишь знает, как ходят фигуры? А как назвать человека, который спокойно садится играть, не умея различать фигуры и не зная, как они ходят? Так что вы знаете об управлении? И насколько уверены в том, что сделали осознанный выбор? А как вы думаете: больше вы или больше вас? Впрочем, правильный выбор можно сделать и сейчас. Приступим?



## **Рекомендации по развитию управленческой квалификации**

1. Вспомните, почему и как вы стали руководителем.
2. Насколько вы себе представляли характер своей будущей работы и ключевые отличия от обязанностей специалиста?
3. Что для вас было самым трудным?
4. Насколько вы себя считаете профессиональным в управлении?

5. Относите ли вы к развитию своих управленческих компетенций так, как подобает, или ограничиваетесь декларативным согласием с необходимостью повышения квалификации?
6. Что вам больше всего мешает в поведении ваших подчиненных?
7. Как вы думаете: каких умений вам более всего не хватает для профессионального выполнения обязанностей руководителя?

На все эти вопросы ответьте письменно. В ответах постарайтесь не ограничиваться общими фразами, а формулировать предельно конкретно. Не стремитесь к краткости, ваша задача — саморазвитие, а не экономия бумаги или компьютерной памяти. Если вы не осознали ту точку, в которой находитесь сейчас, вам трудно будет наметить правильный путь к повышению управленческой квалификации.



## Основные тезисы главы 1

- Помните: руководитель должен постоянно развивать навыки управления другими людьми.
- Стремясь к управлению другими, не уповайте только на привлекательные стороны своего будущего положения. Помните: вся ваша жизнь в корне изменится.
- Не стремитесь стать руководителем только потому, что вас к этому подталкивают социальные стереотипы.
- Став менеджером, не взваливайте всю работу на себя, опираясь на свою квалификацию. Ваше дело — направить усилия подчиненных в правильное русло.
- Руководитель для получения результата эксплуатирует качества своих подчиненных, для чего должен использовать свою управленческую квалификацию.
- Основной задачей руководителя является организация эффективной эксплуатации своих подчиненных.

- Будьте готовы к тому, что в какой-то момент вам придется выбирать между развитием вашей профессиональной квалификации и управленческой деятельностью, неправильный выбор обойдется очень дорого.
- Руководитель — такая же профессия, как любая другая, поэтому требует аналогичных подходов к повышению квалификации.
- У менеджера и руководителя разные принципы формирования взаимоотношений с окружающими их людьми.
- Управление гарантированно вызывает сопротивление подчиненных и поэтому изначально предполагает необходимость применения тех или иных форм насилия.
- Став руководителем, будьте готовы управлять подчиненными и решать возникающие при этом проблемы.