

## Эффективное управление: лидер VS организатор или....?

*«Кто мудр? Тот, кто всегда учится.  
Кто силен? Тот, кто знает свои слабости.  
Кто богат? Тот, кто не жалуется на судьбу.  
Кому это дано? Никому.  
Но к этому стоит стремиться»*  
Бенджамин Франклин

В последнее время всё больше дальновидных руководителей «не в шутку» беспокоит вопрос эффективности бизнеса. Недальновидные же, как обычно, полагают, что на «их век хватит», а ежели что – так они по ходу дела всегда разберутся. С моей точки зрения, сложные вопросы (а эффективное функционирование компании – вопрос далеко не простой) лучше решать заблаговременно. Поэтому статья - для дальновидных.

### **Проблемы: причины и следствия**

Извините, что начинаю «от печки», но неоднократно убеждался, что все по отдельности очевидные (на словах) вещи в единую и структурированную картину складываются далеко не всегда.

По мере развития рынка (чему мы обычно так радуемся) рост всех видов затрат – неизбежный процесс, в принципе. Кстати, именно поэтому не стоит надеяться на то, что когда –нибудь полегчает. А такую идею мне приходилось слышать от руководителей ну очень серьёзных компаний. Дескать, ну не могут же цены, налоги и зарплаты расти непрерывно. Но сейчас нет смысла останавливаться на описании фундаментальных процессов развития экономики и о последствиях для тех, кто их не знает или знает весьма приблизительно, «в принципе».

Хотелось бы сосредоточиться на таком виде издержек, как расходы на персонал. Так вот, рост экономики сопровождается (и поддерживается) бурным ростом бизнеса: появляются новые компании и развиваются «долгожители». Конечно, одновременно кто-то нас покидает, но счастливых гораздо больше.

**Вопрос:** откуда возьмётся адекватное количество квалифицированного персонала? Правильно, ниоткуда. Во-первых, рынок образования не поспевает за рынком труда. Во-вторых, количество людей в нашем обществе не растёт вообще – к вопросу о демографии. В третьих, персонажей способных на осмысленную и целенаправленную деятельность, всегда определённый процент от общего пртендентов на заполнение вакансий в Вашей компании.

**Вывод:** по мере и с опережением радующего глаз роста экономики лавинообразно растёт ажиотажный спрос на специалистов.

**Следствие:** одновременно имеет место резкий скачок величины материального вознаграждения, который, естественно, совершенно не отражает реальную квалификацию специалистов. Иными словами, руководитель сталкивается с ситуацией, когда стоимость ресурса растёт быстрее, чем его производительность.

Конечно, в этой ситуации можно возмущаться несовершенством мира вообще, а также жадностью (непониманием трудностей собственника) персонала и непрофессиональными действиями правительства (если бы только в этом) в частности. Но тем, кто реально готов что-то делать для улучшения ситуации, я предлагаю сосредоточить своё внимание на том, что находится непосредственно в сфере его влияния, так сказать – под руками.

*Жизненное наблюдение: очень часто даже весьма серьёзные люди предпочитают заниматься критикой того, что им неподвластно, вместо того, чтобы сделать то, что можно. Видимо, самому меняться не хочется, а подкрепляет это нежелание тайная надежда: ну а вдруг всё как-то там выправится....*

### Так что же делать?

**Целесообразно вспомнить:** эффективность работы персонала, в первую очередь, определяется суммой управленческих компетенций руководителей компании. А отнюдь не «качеством» персонала. То - есть, персонал, конечно, должен быть профессиональным. Но это, как говорится, «необходимо, но недостаточно». Для того, чтобы оплата профессионализма сотрудников оправдалась, руководители должны уметь управлять. В противном случае показанный квалифицированным персоналом результат, скорее всего, не окупит затрат на его «содержание». Поскольку ранее это обидное до слёз «явление» уже было подробно аргументировано (статья «**Продолжение парных танцев: как добиться от подчинённых взаимности?**»), то буду краток: очень немногие способны заставлять себя выкладываться «по максимуму» без внешнего принуждения. Кстати, именно те, кто способен, часто становятся руководителями, но они же склонны необоснованно приписывать эту свою способность своим подчинённым. В результате – разочарование в своих сотрудниках и вечный поиск «хорошего персонала». Уметь работать на разумном «пределе возможностей» самому и обеспечить высокую отдачу от подчинённых – совсем не одно и то же. Если первое часто – следствие характера самого руководителя, то второе обеспечивается его профессиональной подготовкой в области управления, а не только и не столько стажем работы. Исключение одно: Вы – гений управления. Тогда, конечно, Вас учить – только портить. Надеюсь, что читающий эти строки уже знает, гений ли он, а если «да» - в какой области.

Поэтому и действует старинное правило: «О полководце судят по его войску». Если Вы негативно аттестуете своих подчинённых, то, по сути, тем самым описываете уровень собственной управленческой компетенции. Профессиональный руководитель обеспечит стабильный результат при любом (ну, конечно, без паталогий) «качестве» персонала. Непрофессиональный – развалит самую высококвалифицированную и сплочённую команду.

Каждый ли может стать эффективным руководителем? По моему опыту организации обучения, большинство вполне может достичь хорошего профессионального уровня.

Уместна аналогия со спортом: человек, обладающий определённым ТТД (тактико – техническими данными), может стать «разрядником» или даже «мастером». Для

этого достаточно обладать упорством и самодисциплиной. Эти качества, опять же, вполне «воспитуемы», но как же не хочется нам их воспитывать! А вот стать чемпионом – увы, тут уже в качестве обязательного ресурса и талант необходим. История знает исключения, но – исключения обычно лишь подтверждают правила. Так что кому-то из руководителей повышение своего управленческого уровня может даваться легче, кому-то труднее. Но часто именно самодисциплина обеспечивает лучшие результаты, чем природная предрасположенность. Талантливый человек иногда пасует перед трудностями, а упорный их преодолевает. В фольклёре разных народов есть сказка о черепахе, которая обгоняет зайца. И если на бурно развивающихся рынках «зайцы» вырываются вперёд, то на рынках конкурентных лучший результат демонстрируют как раз «упорные черепахи».

### Путаница с терминами

Управление как наука вообще штука непростая. На мой взгляд, эта дисциплина – одна из самых неструктурированных. Можно прочитать 15 или более хороших (!) книг по управлению, в которых будут совпадать только некоторые термины, в лучшем случае – разделы. Возникает аналог со старой притчей о 9 слепых мудрецах, которые пытались понять, что собой представляет слон. При этом применялся метод ощупывания: каждый подходил со своей стороны, хватался за слона (например, за хобот) и описывал остальным свои ощущения. В конечном итоге консенсуса относительно объекта в целом достичь героям так и не удалось. Сам термин «Управление» часто используется одновременно (параллельно, перпендикулярно, по диагонали) со словом «Менеджмент». Слово «Руководитель» представляют синонимами слов «Менеджер» и «Лидер». «Лидерством» называют как умение управлять компанией, так и умение оказывать влияние на людей, вести их за собой, мотивировать их. У руководителей возникает множество вопросов: как в этом разрезе понимать, например, термин «менеджер по обслуживанию клиентов»? Свой вклад в эту «кашу» вносят как переводчики: не очень разбираясь в сути вопроса, они часто используют синонимы произвольно. Ну и, конечно, куда без законодателей с их весёлыми «классификаторами профессий».



Многие «Гуру» предлагают свою типизацию, каждая из которых, несомненно имеет право на жизнь. Тут и возникает соблазн заявить о том, что я единственный, знающий правильный ответ, но – лучше предложу Вам одну из версий. Да, ещё одну. Но за 14 лет работы в качестве консультанта по стратегическому развитию бизнеса эта «версия» сформировалась и доказала возможность практического применения. Ну, а там, глядишь, и фундаментальная наука ясность внесёт. В процессе работы я, конечно, опирался на уже ранее сформированные «чужие» теории, часть из которых, в итоге, захотелось объединить.

Будем потихоньку систематизировать «управленческое пространство».

Давайте предположим, что «Руководитель» - это тот, кто управляет подчинёнными ему сотрудниками, а «Менеджер» - тот, кому доверена самостоятельная организация каких-либо работ, предполагающая некоторую самостоятельность в принятии решений. Каждый *руководитель* должен быть *менеджером*, но не каждый *менеджер* – *руководителем*. (Более подробно это описано в статье «Почему руководители не руководят, или – так что же мешает неумелым танцорам?»).

Теперь выделим две основные функции, каждая из которых в той или иной степени свойственны большинству людей.

Рассмотрим такую функцию, как «*Лидерство*» и договоримся считать, что она включает способности:

- Видеть неочевидные перспективы раньше других;
- Разрабатывать новые идеи;
- Привлекать и объединять необходимые ресурсы;
- Показать другим привлекательные перспективы;
- Вдохновлять людей на совместные позитивные действия;
- Быстро решать возникающие проблемы;

Функция же «*Организация*» включает способности:

- Чётко спланировать все действия, необходимые для достижения результата;
- Проанализировать возможные риски проекта;
- Рассчитать необходимые ресурсы;
- Расставить приоритеты и последовательность выполнения работ;
- Объяснить другим, что и как следует делать;
- Обеспечить необходимый и уместный контроль реализации намеченных действий;

Каждый человек является в большей степени либо «Лидером», либо «Организатором» (если, конечно, вообще что-то из себя представляет). За реализацию этих функций отвечают различные участки мозга. Чем лучше у человека развита одна функция, тем больше он склонен решать все вопросы именно с её помощью. Соответственно, тем хуже оказывается развита другая. Это неизбежно сказывается на стиле управления персоналом или компанией в целом, на том, что будет преобладать в повседневной деятельности и какие вопросы будут «не в фокусе». Бывают ли «идеальные» руководители, у которых всё развито гармонично? Теоретически всё может быть, на практике же шансов столкнуться с таким чудом у Вас немного и я бы на это сильно не рассчитывал.

## Издержки одностороннего развития

Если бизнес начинает «Лидер», то на определённом этапе развития рынка и компании ему необходимы «Организаторские» функции, иначе компанию захлестнёт неизбежный хаос.

И наоборот, «Организатору» понадобится «Лидерская» функция, иначе наступит застой, отставание от рынка.

Как тут быть?

Во-первых, каждый, кто хочет быть эффективным руководителем, должен хоть немного внимания уделить если не развитию своих «недоразвитых» сторон, то хотя бы ознакомится с «обратной стороной луны».

На практике же все предпочитают развивать то, что и так хорошо, а свою «отрицательную функцию» игнорировать вообще.

Во-вторых, персонал желательно подбирать не по «образу и подобию» основателя/руководителя, а совсем даже наоборот: тех, кто дополняет Вас дополнить (достаточно красиво это сформулировано у Ицхака Адизеса). Но, если Вы не будете изучать то, какими «инструментами» работает Ваш антипод, то не сможете им эффективно управлять: Вас будут раздражать его методы, да и сам подход к решению вопросов.

Дело в том, что вопрос целесообразности развития руководителем своих «противоположных» качеств достаточно часто обсуждается. При этом со стороны персон успешных довольно интенсивно высказывается мысль о том, что это невозможно, да и не надо. Мол, достигший определённых высот, руководитель заслужил право оставаться таким, как его создала мать-природа. Это и так, и не так. При организации корпоративного или индивидуального обучения я практикую выделять два уровня знаний:

- **Знать, чтобы управлять;**
- **Уметь, чтобы исполнять;**

Конечно, достижения уровня «Уметь» в зоне своей слабой функции требует очень напряжённой работы над собой и постоянной концентрации в процессе реализации освоенных навыков. Поэтому такие усилия не всегда целесообразны. Исключение – небольшие компании, где у руководителя просто нет выбора.

Но не освоить управленческий инструментарий на уровне «Знать» - просто недальновидно. Тем самым Вы практически отказываетесь от управления ситуацией и отдаёте свою судьбу на откуп внешним обстоятельствам: прижмёт или не прижмёт? Вы вынуждены полностью доверять своему подчинённому, так как не понимаете его методов и не можете контролировать правильность их использования. Либо – подбирать в компанию только тех людей, которые похожи на Вас. Ну а последствия любого из описанных перекосов представить нетрудно. Равно как и вероятность появления идеальной комбинации управленческих качеств.

Кроме того, игнорируя развитие своей управленческой компетенции, Вы становитесь заложником «хорошего персонала» и гарантировано получите низкую эффективность своей структуры.

Есть такое незамысловатое соотношение: величина «отдачи» от 80% персонала полностью зависит от качества управления. 10%, к сожалению, всегда будут работать хуже, чем хотелось бы, а 10% - хорошо вне зависимости от качества Вашего управления.

### **Заключение с продолжением**

На самом деле реальный спектр функций, необходимых для эффективного управления, гораздо шире, но мы только начали длинное путешествие в этот дивный и странный мир. Главное – следует понимать, что вопрос о том, кто лучше проявит себя в качестве руководителя: хороший организатор, но слабый лидер, или сильный лидер с плохими организаторскими способностями – вообще неуместен. На каждом этапе развития бизнеса, в разных сегментах и тот и другой «односторонний» тип могут обеспечить временный успех. Эффективное же управление как постоянная стратегическая составляющая может быть реализовано только при рациональном совмещении этих двух обязательных функций. Руководитель обязан знать как свои сильные стороны, так и слабые. И организовать для себя и других руководителей продуманное по уместности и интенсивности развитие управленческих компетенций, а также правильную комплектацию команды – особенно на уровне высшего и среднего управленческих звеньев. Интуиция в таких вопросах поможет мало, Вам необходим целый комплекс взаимосвязанных технологий – и диагностическая оценка, и поэтапное обучение и поддержка внедрения изученных навыков и развитие мотивационной системы. Но часто сталкиваюсь с такой ситуацией в департаментах продаж: весь бюджет уходит на обучение Sales Forces (которые, как известно, часто меняются). Руководит департаментом совершивший карьерный рост бывший лучший продавец (что само по себе неплохо). Но управлять его и других руководителей никто не учил (действительно, зачем?). Итог: все ключевые клиенты обслуживаются самими руководителями, так остальные сотрудники «ничего не умеют». Ну и все следующие из этого проблемы. К сожалению, развивать именно управленческие компетенции всей «вертикали» практикуют в последнюю очередь. Любопытно, что тема эта при её обсуждении иногда воспринимается как вопрос о соблюдении принципов здорового образа жизни: «Да, конечно, это важно, но...». Хотя именно с развития управленческих компетенций целесообразно начинать решать вопрос повышения отдачи от инвестиций в персонал (HR ROI). Конечно, после разработки стратегии и оптимизации структуры. Но это – большие вопросы, а «дьявол скрывается в деталях».

В общем, как тут не вспомнить «Мерфизм»: «Только возьмёшься решать один вопрос, как он оказывается частью большого целого». Но иногда, кажется, что где-то пообещали, что будет легко и у всех получится.

Управляющий партнёр  
консалтинговой компании «Amadeus Group»  
Александр Фридман