

«Эффективное управление подчинёнными: что мешает руководителям?»

*«Никакое управление невозможно
без навязывания своей воли
некоторому количеству людей»
Фридрих Энгельс*

Рыба гниёт с головы, но чистить её начинают с хвоста.

Всё, что происходит в компании, напрямую зависит от руководителя: от набора его навыков и умений, а также от свойств его личности и способности эти самые свойства использовать. Именно свойства личности руководителя определяют всё остальное, в том числе содержание Вашего «набора управленческих инструментов», как рассчитанных на перспективное развитие стратегических, так и оперативных, которые позволяют Вам успешно (или неуспешно?) решать повседневные задачи. Не так страшно, если Вы чего – то не умеете (это не стыдно), вопрос – готовы ли Вы развивать свои умения? Готовы декларативно, в принципе соглашаясь с важностью саморазвития и ничего для этого не делая (список объективных причин напишите сами) или готовы реально инвестировать время усилия в развитие себя?

Руководитель, который инвестирует в себя, в развитие своих навыков и умений, делает наилучшие инвестиции. Ваши умения (или неумения) обладают фантастическим свойством «корпоративного резонанса», распространяясь по компании не с затуханием, а, вопреки законам физики, с усилением по мере удаления от источника возмущений, то - есть Вас, любимых.

Руководитель – это человек, который должен достигнуть необходимых результатов, используя для этого труд своих подчинённых. Поэтому основным умением руководителя является умение должным образом организовать работу сотрудников. **Как ни странно это прозвучит для Вас, но совершенно не важно, работаете ли Вы сами, а если да – то сколько. Вопрос в том, достигнуты ли необходимые результаты и сколько стоил процесс.** В принципе руководители это понимают, поэтому один из самых актуальных вопросов, которые задают руководители на индивидуальных или групповых занятиях – это вопрос о том, как эффективно управлять подчинёнными. Вопрос этот задаётся в различных формах, но суть его одна: «Как сделать так, чтобы они.....». Вы сами можете вписать недостающую и наиболее актуальную для Вас фразу. **При этом создаётся впечатление, что руководители формируют запрос не на то, чему им следовало бы научиться, а на некие таинственные воздействия, которые изменяют его подчинённых...После чего те сразу изменяют своё поведение и начнут целенаправленно и старательно трудиться на благо компании.**

Если же обратить внимание человека, задавшего вопрос, на этот нюанс, то руководитель сразу же поправится и скажет, что он, конечно, понимает, что ему, видимо, надо чему-нибудь научиться самому. Но если не мешать, то накал эмоций и

построение фраз чётко указывает на то, что проблему несоответствия действий подчинённых и своих ожиданий большинство руководителей видит... в подчинённых!

Настоятельно рекомендую запомнить, что поведение Ваших подчинённых почти полностью зависит от Ваших действий, от Вашей управленческой компетенции!

Почему Ваши подчинённые не всегда ведут себя так, как Вам бы хотелось?

Вся история развития человека проходила в условиях жестокой нехватки всех видов ресурсов: еды, питья, тепла, жизненного пространства и прочего. Некоторый избыток этих ресурсов начал, по мнению учёных, формироваться вместе с резким развитием промышленных технологий, примерно в середине 19 века. По сравнению с историей человечества срок смехотворный, поэтому на базовые, инстинктивные доминанты поведения людей период короткого благополучия никакого практического влияния не оказал. А вся «голодная» история накрепко вбила в подкорку любому человеку стремление экономить ресурсы и не тратить их без совершенно очевидной выгоды инвестиций или жестокой необходимости.

Недаром одно из правил науки системотехники гласит: «Любая механическая, биологическая или социальная система стремится к состоянию равновесия».

Равновесие означает минимум расходов энергии и удовлетворение жизненно необходимых параметров своего функционирования. Биологические системы – это Ваши подчинённые, социальная система – это Ваша компания/ подразделение.

Иначе говоря, если Ваши подчинённые могут чего –нибудь должным образом не делать, то делать они этого не будут! А ожидать другого поведения – идея странная, та как противоречит биологии человеческой. Сразу договоримся о том, что речь не идёт о причинах, связанных с профессиональной некомпетентностью. Мы с Вами говорим о людях, которые «могут, но не хотят». Этот совершенно пакостный и возмутительный для руководителей факт можно описать и статистически.

10% Ваших подчинённых - назовём из «*Саботажники*» - всегда будет работать плохо. Что бы Вы с ними не делали. Это люди, для которых получение удовольствия от сопротивления системе управления более значимо, чем страх быть выброшенным из компании. Вот они и направляют свои усилия на получение этого самого удовольствия.

10% Ваших подчинённых – назовём их «*Ангелы*» - всегда будут работать хорошо. Что бы Вы с ними не делали. Для этих людей удовольствие от качественно выполненной работы, а также от соблюдения корпоративных и собственных этических норм выше, чем страх зря (без адекватной суммы моральных и материальных бонусов) потратить свои кровные энергетические ресурсы.

Поведение остальных 80% - назовём их «*Базовый ресурс*» - будет зависеть от качества Вашего управления!

Первая стандартная управленческая ошибка заключается в следующем алгоритме:

Руководитель старательно борется с «Саботажниками» (или избегает их, так как интуитивно понимает собственную неспособность добиться результата и

избегает негативных эмоций). Руководитель не поощряет «Ангелов» (незачем, нет времени, не знает как, считает их поведение нормой). Руководитель сердится на «Базовый ресурс» (или обижается на него) за то, что это не «Ангелы» и мечтает о 100% «ангелизации» компании.

Совершенно напрасно, так как если Вы даже каким - то мистическим путём соберёте в компанию людей с соответствующими моральными качествами, то они мгновенно распределятся в соответствии с указанной выше пропорцией.

Как всегда – что делать?

Специалисты по управлению утверждают, что самый главный ресурс компании расположен между ушей руководителей. В готовности руководителя понимать, что, если он хочет быть успешным и готов для этого что – то делать, то надо развивать свои навыки управления и воздействия на людей. И тогда те 80% Ваших подчинённых, которые сегодня, как правило, имитируют деятельность и делают, в полном соответствии с биологией, ровно столько, чтобы не подвергнуться репрессиям, станут полноценным «ресурсом».

Только Вы сами можете изменить мнение подчинённого о том, сколько усилий ему целесообразно приложить к выполнению рабочего задания (и приложить ли вообще). Именно действия самого руководителя являются тем основным фактором, который определяет алгоритмы поведения вообще и степень старания в частности 80% сотрудников.

Руководитель должен научиться быть *солнышком*: может согреть, может обжечь – всё зависит от поведения подчинённого. Который должен опасаться «ожога» и стремиться к «ласке». Подчинённый должен понимать на уровне подкорки: если он не приложит к работе достаточных усилий, то не миновать «ожога». Если проявит, то обязательно будет «согрет».

Вторая стандартная управленческая ошибка:

Руководитель не умеет показать подчинённому настоящий, правильный выбор. В большинстве случаев «недостаточного прилежания» подчинённые выбирают не между «ожогом» от отсутствия стараний и «теплом» за необходимые усилия, а между экономией ресурсов и отсутствием поощрений, с одной стороны и между тратой ресурсов и поощрением, с другой стороны. Для этого каждый руководитель, который хочет быть эффективным, должен научиться использовать различные стили лидерства. Дело в том, что у каждого из нас есть свой любимый стиль, который основан на компромиссе между желанием получить необходимый результат и неудобствами от «управленческой борьбы» со своими подчинёнными. Но наш любимый стиль имеет ограниченный диапазон эффективности: он неплохо действует на одну категорию людей и недостаточно хорош для всех остальных. Конечно, можно обидеться на подчинённых, но лучше расширить свой «управленческий набор» и сознательно научиться действовать теми методиками, которые не сформировались естественным путём, на основе Вашего жизненного опыта.

Amadeus Group

Strategic Development
Consulting

К счастью, мировой опыт предоставляет нам такие возможности и у каждого руководителя есть возможность повысить свою квалификацию. Например, одной из наиболее практичных методик является «Теория ситуационного лидерства» (авторы Пол Херси и Кеннет Бланшар). Идея заключается в том, что руководитель учится выбирать свою модель поведения в зависимости от типа подчинённого и характера выполняемой задачи. Методика хорошо структурирована и позволяет руководителю достаточно эффективно, в оперативном режиме, диагностировать «тип» подчинённого и применять наиболее эффективную «здесь и сейчас» методику.

Практика обучения показывает интересную закономерность: наибольшие трудности с управлением испытывают...хорошие люди. Им очень трудно, неприятно навязывать другим свою волю, они пытаются управлять «хорошими отношениями», подсознательно рассчитывая на соответствующую старательность сотрудников. Увы, эти надежды оправдываются очень редко, что, к сожалению, соответствует той самой биологии.

Руководитель должен учиться, в случае возникновения любой формы сопротивления своей воле, причинять минимально необходимое количество моральных неприятностей. Это избавит Вас от обязанности применения «тяжёлой артиллерии» материальных наказаний. Поэтому – не надо «запускать болячку».

Вы всё равно, так или иначе, управляете всеми, с кем Вам приходится общаться. Вопрос – насколько хорошо Вы умеете это делать. Не стыдно управлять, стыдно не уметь этого. Но управлению можно учиться.

Управляющий партнёр консалтинговой компании»Amadeus Group»

Александр Фридман