

Формирование управленческой команды: а стоит ли раздувать проблему?

*«Всё, что может быть передано
или понято неправильно,
будет передано или понято неправильно»
Из управленческих «Мерфизмов»*

В предыдущей статье мы с вами рассуждали о том, что для обеспечения высокой эффективности системы корпоративного управления целесообразно растить профессиональную управленческую команду, своего рода «Преторианскую гвардию», которая станет надёжной опорой в развитии Вашего бизнеса. Так как будет передавать вниз, по иерархии, управленческие импульсы, необходимые для синергичной работы рядовых сотрудников.

Вполне закономерен вопрос: «А в чём, собственно, проблема?».

Действительно, зачастую руководитель компании вполне уверен в том, что все остальные руководители, подчинённые ему, являются верными соратниками и надёжной опорой в реализации корпоративных целей. Правда, уверенность эта базируется, в основном, на логической модели «Я мыслю – следовательно, я существую!». Действительно - раз руководители работают в компании и участвуют в её деятельности, то они являются управленческой командой. Такое рассуждение, с одной стороны, довольно удобно и избавляет «Первое Лицо» от необходимости критически осмысливать ситуацию, мучаться сомнениями и отвлекаться от ярких перспектив грядущих успехов. На самом деле ситуация выглядит несколько иначе.

Управленческая команда: типизация возможных отношений руководителей к компании

В реальной жизни руководители различных рангов отнюдь не считают себя членами управленческой команды, и к происходящему в компании относятся по-разному. Чтобы Вам было легче узнать и, соответственно, произвести типизацию Ваших коллег, я рекомендую воспользоваться несложным «полевым» инструментом. Пожалуйста, изучите рисунок №1 и расположенные следом за рисунком описания отношений.



Рис. №1

«Конфронтация»

Если руководитель находится в состоянии *конфронтации* с компанией, то это проявляется в нарушении им чётко установленных корпоративных правил (не факт, что написанных). Правда, важно различать «конфронтационное» поведение и «ошибочное» поведение. Разница, как говорится, небольшая, но существенная. *Конфронтацией* принято считать неправильное действие в том месте, где существуют правила, которые описывают правильное поведение. Ошибкой же считается неправильное действие в том месте, где отсутствуют чёткие правила, нормирующие правильное поведение. Кстати, именно поэтому за ошибки не следует наказывать. Если ошибки начинают повторяться, то это пространство целесообразно «разлинейть» при помощи чётких правил, снизив тем самым уровень неопределённости. В итоге можно будет разделить агнцев от козлищ: первые начнут соблюдать правила, вторые - станут их нарушать. Но – уже не смогут дискутировать по поводу ранее имевшей место неопределённости. Для оценки реальной ситуации я всегда рекомендую использовать несложное правило:

- **Одно нарушение:** случайность;
- **Два нарушения:** закономерность;
- **Три нарушения:** статистика;

Вмешиваться в ситуацию целесообразно после второго случая.

Так, например, типичным примером *конфронтации* являются такие хорошо знакомые всем явления как опоздания или нарушения сроков сдачи отчётов. Иные руководители этим даже бравируют, нарушая те или иные нормы достаточно демонстративно.

Причины конфронтационного поведения разнообразны, но их можно обобщить в один вектор: руководитель недоволен теми или иными «параметрами» своего положения в компании и, сопротивляясь корпоративным нормам, поднимает своё «эго». А заодно и сигнализирует о том, что недоволен. Иногда это гораздо проще сделать посредством сопротивления чему-то, чем, выполняя что-то. Особенно, если обладаешь определённым набором ресурсов, а любой руководитель им обладает. Если конфронтационное поведение руководителя достаточно устойчиво, то это таит определённую опасность. Дело не только в последствиях самого нарушения правил как такового. Ну, действительно – какой вред в том, что руководитель опаздывает? А если при этом не происходит других отрицательных явлений?

Но, если *система корпоративного управления* не может справиться с нарушением своих же правил, то это наглядно демонстрирует всем участникам не только слабость власти, но и то, что ПРАВИЛА можно нарушать В ПРИНЦИПЕ. А это уже намного опаснее самого нарушения. Действительно – если можно нарушить правило, то почему надо соблюдать договорённости? Стараться? Прикладывать

усилия? И сам руководитель, и остальные сотрудники начинают делить правила на обязательные и необязательные. Как Вы понимаете, руководствуются они при этом не только и не столько интересами дела, а, скорее, своими личными мотивами и стремлением делать/не делать что-либо. И получается, что бизнес становится малоуправляемым, появляется большой «управленческий люфт», так как никогда нельзя предвидеть, какое соглашение или установка будут нарушены в каком случае, насколько и кем. Персонал начинает напоминать группу гураманов возле «Шведского стола»: каждый выбирает, что, когда и насколько он будет выполнять. Единственным сдерживающим фактором становится персональная совесть, а этот «узел» весьма ненадёжен. Кроме того, следует помнить, что для подавляющего большинства людей совесть является величиной отнюдь не абсолютной, а относительной. Например, человек чётко калькулирует то, как он понимает «совесть» компании по отношению к нему самому и, соответственно, определяет величину своих встречных обязательств. Согласитесь, что такая ситуация открывает большой простор для расхождений в ожиданиях компании и персонала.

«Саботаж»

Саботажем принято называть такое действие, которое внешне напоминает желаемое, но – выполняется с совершенно иными, зачастую противоположными целями. Например: если руководитель не согласен с той или иной задачей, но не рискует отказаться от выполнения в открытую, то он обустраивает всё таким образом, чтобы в результате доказать неправильность, некорректность задания и неправоту отдававшего распоряжение. При этом он как бы не при чём и разводит руками: вот, дескать, мы старались, но.....

В сравнении с *конфронтацией*, саботаж является свидетельством менее негативного настроения руководителя по отношению к компании, но часто это состояние более опасно своей незаметностью. Если *конфронтация* видна практически сразу, то *саботаж* иногда распознаётся только на интуитивном уровне, путём сопоставления целей с процессом исполнения и результатами работы. Для чёткой диагностики необходима серьёзная аналитика, включение в детали и подробности. Кроме того, саботаж часто выявляется *post factum*, когда ресурсы уже истрочены и время упущено.

«Оптимизация»

Если руководитель находится в состоянии *оптимизации*, то он совсем не против довести ту или иную работу до положительного результата. Единственный нюанс: если не придётся сильно напрягаться. В отличие от состояния *саботажа*, руководитель не стремится, что-либо доказать своему руководителю. Но и не старается приложить то количество усилий, которое необходимо для получения результата и которые он вполне способен был бы приложить. Если бы находился в другом состоянии. Знакомые всем, до боли, слова: «Мы пробовали...», «Пока не получается, но...», «Звонили, но пока не дозвонились...».

В общем, если сладкий плод падает в протянутую в нужном направлении руку, то – никаких проблем. Но тянуться этот руководитель уже не будет. Убедившись, что без труда рыбка из пруда извлечена быть не может (к пруду то он подойдёт, конечно), руководитель – оптимизатор сразу садится за составление убедительного объяснения по поводу недостижения искомого результата. Иногда, знакомясь с обоснованиями неизбежности проигрыша, поневоле прикидываешь - что бы было, если бы те ресурсы, которые потратили на объяснение невозможности положительного результата, потратили бы на его достижение.

«Исполнительность»

Руководитель в состоянии *исполнительности* готов ЧЕСТНО выполнять свои обязанности. Не стоит иронически относиться к слову ЧЕСТНО. Я имею в виду следующее: руководитель все ресурсы, которые есть в его распоряжении, направляет на достижение положительного результата. Все ресурсы. Не меньше, но – и не больше.

Руководитель чётко выполняет свои обязанности, как говорится, «от сих до сих». Всё что положено – сделает. Всё, что приказано в рамках «положено» - сделает. Не будет флиртить и отлынивать, не будет искать оправданий. Но и не будет за Вас думать, проявлять инициативу, смотреть «вширь и вглубь» и искать себе работу.

Если хотите, чтобы он вносил полезные для дела предложения, не забудьте вписать в его функционал такую фразу: «Каждый последний четверг месяца обязан проанализировать по параметрам.....с помощью..... с целью поиска возможностей изменения.....на....%, результат чего в письменном виде представлять своему непосредственному руководителю не позднее 29 числа каждого месяца». Уфф, примерно так или близко к этому. Не напишите – не обижайтесь.

С одной стороны, подобная модель, в общем, не самая плохая, бывает и хуже, но – раздражает безумно. А где же огонь в глазах??!! А самому подумать?? В общем, руководитель в этой позиции напоминает хорошего наёмника, дандскнехта.

Есть чётко поставленная задача? Нет проблем, выполняем со всем профессионализмом.

Забыли конкретную задачу поставить, а в обязанности не сподобились вписать работу, которую следует выполнять без специальной команды?

Тоже нет проблем, сидим и курим, если не висит табличка «Курить запрещается». И бесполезны упрёки типа «Что же ты, сам не видишь – сколько работы?». В общем, брак исключительно по расчёту, никакой любви.

«Лояльность»

Состояние *лояльности* предполагает, что руководителю в компании работать нравится, он получает удовольствие не только от вознаграждения, но от процесса, вида бизнеса, внутрикорпоративных отношений и прочих параметров корпоративного бытия.

Поэтому в работу такой руководитель вносит несколько больше, чем положено по штату. Но при этом, что очень важно, не зарывается, не переходит границ своих

полномочий. Старается увидеть всё «игровое поле», а не только свою узкую задачу. Интересуется долгосрочными перспективами и всем, что может быть ему полезно для наилучшего выполнения стоящих перед ним задач. Ищет дополнительную информацию, старается вникать в детали и тонкости. Как говорится: «Слуга царю, отец солдатам».

«Вовлечённость»

В этом состоянии человек больше всего напоминает кипящий чайник. Он настолько доволен полем своей деятельности, что буквально все свои ресурсы направляет на то, что считает полезным для дела.

Казалось бы, такое состояние души является идеальным. В нашем распоряжении есть самонаводящаяся боеголовка, которой надо указать цель (а иногда и не надо, сама найдёт), после чего отскочить в сторону.

И всё бы хорошо, кабы не досадные мелочи. Так, например, состояние *вовлечённости* часто сопровождается следующими симптомами:

- Невыполнение распоряжений, что вызвано либо «потерей фокуса» - человек так старался сделать всё и быть в каждой бочке затычкой, что элементарно лопухнулся, либо – человек считает, что в обмен на свой непрерывный энтузиазм он получает право сам решать, что выполнять, а что нет;
- Подмена положенной по штату работы генерацией «гениальных» идей, которые, мягко говоря, не лежат в пределах компетенции персонажа;
- Неготовность к соблюдению правил вообще и субординации, в частности: опять-таки, персонаж считает, что энтузиазм всё покрывает;
- Выход за рамки служебных полномочий или чётко поставленных задач, при попытках ввести в рамки – жестокая обида, он ведь хотел как лучше;
- Спонтанность и зависимость от внешних обстоятельств, настроения и высоты солнца над горизонтом, как следствие – затруднительность получения желаемого результата в нужные сроки, как повезёт;
- Завышенные ожидания относительно ответной благодарности компании: человек отдаёт себя всего и ждёт ответного потока щедрот за сам факт вовлечённости вне зависимости от достигнутых результатов;

Поэтому состояние *вовлечённости*, хоть и обладает рядом приятных моментов на эмоциональном, так сказать, уровне: глаза горят, копытом бьёт, из ноздрей дым валит, в общем - услада руководящему глазу, на уровне материальном же чаще мешает и, по прошествии времени, разочаровывает.

Итоговый анализ

Теперь, пожалуйста, составьте табличку. По горизонтальной оси расставьте 6 определений из рисунка №1, а по вертикальной – фамилии руководителей. После чего прочитайте определения и, соответственно, поставьте отметку возле того типа

поведения, которое чаще всего демонстрирует соответствующий руководитель. Если хотите сделать оценку более точной, то воспользуйтесь цифровой шкалой:

- «1»: Отношение практически не демонстрируется;
- «2»: Отношение демонстрируется достаточно редко;
- «3»: Отношение демонстрируется с определённой периодичностью;
- «4»: Отношение демонстрируется довольно часто;
- «5»: Отношение можно назвать доминирующим;

Обобщение душевных состояний руководителей

Наиболее достижимым, с точки зрения эффективности *системы корпоративного управления*, является такое сочетание:

- Персонал на уровне «Исполнительности»;
- Руководители на уровне «Лояльности»;

На деле же и те, и другие скапливаются где-то между «Оптимизацией» и «Саботажем». А итоговую эффективность управления, соответственно, несложно себе представить. Но руководители компании обычно склонны переоценивать отношение других руководителей к компании и, соответственно, ко всему, что в этой компании происходит. В результате те решения, которые принимаются в районе «Капитанского мостика», передаются по корпоративной иерархии различного рода искажениями, что, конечно же, резко снижает эффективность всей системы корпоративного управления.

Характерные проблемы «передачи сигналов» и типичные ошибки в процессе настройки

В прошлой статье мы говорили о том, что различное и не всегда положительное отношение руководителей к происходящему в компании приводит к тому, что те решения, которые принимаются на «капитанском мостике», передаются по иерархии с различными искажениями, что существенно снижает эффективность *системы корпоративного управления*. Какого же рода искажения и недоработки могут возникать?

Управленческая оптика

Для того, чтобы Вам было ещё легче оценить эффективность Вашей системы корпоративного управления, я рекомендую исследовать путь прохождения приятных на «капитанском мостике» решений до уровня исполнителей. Для этого нам понадобится ещё одна (не пугайтесь) типизация. Она позволит произвести быструю, но точную диагностику вклада Ваших руководителей в *систему корпоративного управления*.

Поведенческие особенности: всегда против всего. Ничего нельзя сделать, цели сформулированы неверно, инновации рискованы, требования невыполнимы, ресурсов недостаточно, результаты недостижимы. Все идеи и распоряжения старается «отразить».

Наиболее вероятное отношение к компании: «Конфронтация».

Руководитель - «Рассеивающая линза»

Поведенческие особенности: склонен к искажению управленческих сигналов, причём – как сверху вниз, так и снизу вверх. Может придти к своим подчинённым и сказать: «НуЮ вы посмотрите, чего от нас хотят!!!». Далее следует изложение полученного от своего руководителя задания в такой форме, которая гарантированно будет встречена с неприятием, враждебно. Зачастую часть информации замалчивается, а часть – искажается. При докладе своему руководителю ведёт себя точно так же, возможности склонен замалчивать или преуменьшать, проблемы – преувеличивать.

Наиболее вероятное отношение к компании: «Саботаж» или... «Вовлечённость». Да, пусть Вас это не удивляет: руководитель в состоянии *вовлечённости* может присвоить себе статус «Единственного Знающего Что Хорошо Для Компании». И, поскольку реальные рабочие задачи далеко не всегда совпадают с его воспалённым видением, то он считает, что имеет право на «Ложь во спасение», что его рвение за дело всё оправдывает и искупает.

Руководитель – «Стекло»

Поведенческие особенности: подчинённым передаёт распоряжения своих руководителей, своим руководителям – объяснения подчинённых. Управленческие сигналы не обрабатывает никак, выполняет функцию ретранслятора.

Наиболее вероятное отношение к компании: «Оптимизация».

Руководитель – «Фокусирующая линза»

Поведенческие особенности: старается приложить усилия для наилучшего выполнения полученных заданий. В случае непонимания задаёт вопросы, в случае несогласия – конструктивно возражает, аргументируя свою точку зрения. Открыт для аргументов своего руководителя. В случае возникновения проблем с реализацией стремиться решить их самостоятельно, при недостатке полномочий или иных ресурсов для самостоятельной нейтрализации возникших проблем предлагает свои решения или запрашивает необходимый ресурс.

Наиболее вероятное отношение к компании: «Исполнительность» или «Лояльность».

Теперь возьмите схему Вашей корпоративной структуры и попробуйте расставить возле руководителей названия наиболее характерных оптических приборов.

Конечно, не всегда руководитель демонстрирует одинаковые поведенческие характеристики, но всегда есть доминирующий тип. Посмотрите на результаты своих трудов и оцените эффективность Вашей системы корпоративного управления.

Миф о «сплочённой команде» как панацее от всех бед

Практика показывает, что вопрос настройки управленческой команды отнюдь не высосан из пальца. Многие «Первые Лица» львиную долю своих усилий тратят именно на борьбу со своими коллегами.

Следует учитывать, что отношении к компании, с одной стороны, завистит от личностных характеристик руководителя, с другой – от действий самой компании.

Частично проблему можно решить за счёт правильного отбора (об этом речь впереди), но – на этом этапе можно выявить только «хронические» состояния кандидатов. В большинстве же случаев человек способен менять своё отношение и, что довольно противно, как в сторону улучшения, так и в сторону ухудшения.

Поэтому лучше не полагаться на то, что в один прекрасный день Вам удастся сформировать управленческую команду из людей, которые «лояльны по жизни», чем сократить свои затраты на формирование управленческой команды до минимума. Это – один из тех вариантов, о котором наиболее точно следует сказать: «Возможно в принципе». Иными словами, я не советую сильно на это рассчитывать, уж очень это маловероятно. И наоборот, если Вы поставите себе задачу разработать комплекс корпоративных мероприятий для последовательного формирования управленческой команды (самостоятельно или с привлечением сооператора), то такой подход имеет во много раз больше шансов завершиться успехом.

Любимый вопрос тренеров по командообразованию: «Можно ли считать командой пассажиров трамвая?» Едут в одном направлении, соблюдают определённые нормы поведения....

С другой стороны, любое недостаточно обоснованное и чрезмерно упрощённое суждение опасно, так как обязательно станет тем самым слабым звеном, прочностью которого и будет определяться как надёжность, так и эффективность всей системы корпоративного управления.

Глубоко вдаваться в принципы и методы командообразования мы пока не будем, но – одну модель руководителю компании стоит запомнить «всерьёз и надолго».

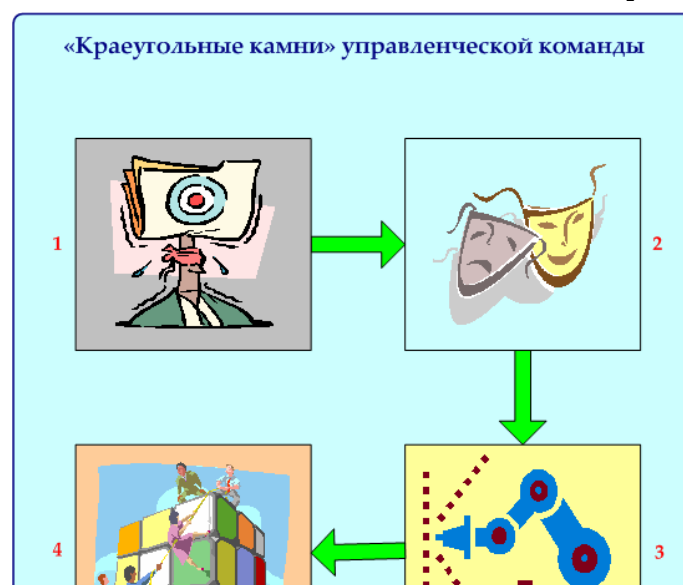


Рис. №2

Расшифровка

- 1. Единство целей:** управленческая команда должна разделять корпоративные цели, причём не в смысле «Дальше – Больше – Лучше», а в деталях: цифрах, продуктах, клиентах и других параметрах, в зависимости от Вашего бизнес-сегмента. Причём главное – не то, сколько раз Вы им рассказывали об этих целях, а в том, удалось ли Вам «продать» им эти цели;
- 2. Единый взгляд на распределение ролей:** управленческая команда должна одинаково понимать, кто есть кто. И не только понимать, но и признавать правильность установленного порядка и видеть привлекательные для себя перспективы возможного развития этих самых ролей;
- 3. Единый взгляд на средства достижения целей:** управленческая команда должна единообразно воспринимать как стратегию компании (формализованный и обоснованный набор предстоящих действий компании на рынке), так и содержание внутрикорпоративных бизнес-процессов, а также - распределений полномочий по корпоративной иерархии;
- 4. Конструктивные взаимоотношения:** члены управленческой команды должны ХОТЕТЬ и УМЕТЬ конструктивно взаимодействовать при решении оперативных задач, рабочих вопросов, устранении неизбежных проблем и внедрении необходимых преобразований.

Это, своего рода, четыре «краеугольных камня», которые должны обеспечивать Вашей управленческой команде стабильность и управляемость.

А теперь попробуйте (навскидку) оценить состояние Вашей управленческой команды по приведённым выше параметрам. Рекомендую использовать десятибальную шкалу. Что получилось?

И, что очень важно, после выставления оценок не забудьте себе объяснить – почему Вы решили поставить именно такую оценку, а не иную? Если есть внятный ответ, который опирается на какие – либо регулярные наблюдения или собеседования, то оценку можно считать более – менее объективной. Если же нет – придётся пока положиться на свою интуицию (чего, практика показывает, недостаточно). А на будущее настоятельно рекомендую запланировать разработку и внедрение такого набора мероприятий, который позволил бы Вам получать регулярную и объективную оценку состояния Вашей управленческой команды.

Конечно, это потребует от Вас некоторых ресурсов, как минимум – собственного времени, если Вы достаточно профессиональны в такого рода делах, если же нет – лучше обратится к специалистам. Учиться на своей собственной управленческой команде – занятие не очень рентабельное, поверьте. Но, инвестируя в достаточно компактные оценочные методики некую толику ресурсов, Вы получаете

возможность для лёгких коррекций ситуации. Грамотная диагностика позволяет получать так называемые «слабые сигналы» и обходится гомеопатией и терапией вместо хирургии или, не к ночи будь помянуто, резекции.

Такой подход помогает избавиться от необоснованного оптимизма, который приводит к переоценке отношения работающих у Вас руководителей к делу, которым Вы занимаетесь. Конечно, не стоит впадать и в чрезмерный пессимизм, но, к сожалению, в общий состав руководителей, работающих в компании, напоминает управленческую команду не больше, чем пассажиры того самого трамвая. Если судить по делам их.

Кстати, если Вы идентифицируете проблемы в пункте «Конструктивные взаимоотношения», то это гарантированно является симптомом серьёзных проблем в трёх других, более высоких по иерархии, пунктах. Дело в том, что первые три пункта (в отличие от четвёртого) не всегда проявляются на уровне повседневных симптомов. Но - устранение так раздражающих «Первое Лицо» проблем в пункте «4» необходимо начинать именно с пункта «1», так как состояние «Взаимоотношений» всегда является СЛЕДСТВИЕМ по отношению к состоянию более высоких по иерархии пунктов.

Если говорить о команде, допустим, руководителей среднего звена или руководителей департаментов (куда входит несколько отделов), то предполагается: собранные вместе, они должны (и могут) решить все сложные вопросы, стоящие перед компанией, чем способствовать системному развитию бизнеса и обогащению собственников. На деле же получается, что в таких командах много времени уделяется борьбе за престиж и иные ресурсы, а также за возможность быть «против» и не предлагать никаких решений, которые потенциально могли бы испортить личную деловую репутацию. Всё это приводит к тому, что принимаются абсолютно «беззубые», компромисные решения, которые, строго говоря, решениями как таковыми не являются. И решение актуальных задач, что необходимо было бы сделать в определённые сроки, растягиваются настолько, что превращается в подобие вялотекущей шизофрении. Исходные проблемы, же, естественно, только усугубляются.

Все «командообразующие» мероприятия действительно сплачивают участников действия, вопрос-вокруг чего? Люди действительно лучше узнают друг друга, но – помогает ли это лучше решать рабочие вопросы? Или – в «едином строю» противостоять решениям владельцев и топ-менеджмента?

Конечно, хорошо если в компании есть хорошо сплочённая управленческая командакоманда. И при реальном использовании «инструментов» регулярного менеджмента наличие такого ресурса обеспечивает быструю реакцию компании, как на проблему, так и в реализации профилирующих проблемы мероприятий (в чём и заключается одна из важнейших целей эффективного управления). Но – сплочённая команда хороша в качестве дополнения регулярному менеджменту, а отнюдь не вместо него!

Я обратил внимание на то, что идея о том, что надо собрать в одно место много талантливых руководителей («Звёзд») и позволить им действовать самостоятельно, является чрезвычайно привлекательной для многих «Первых Лиц». Складывается

впечатление, что интерес вызван, в первую очередь, тем, что успешная реализация этой светлой идеи позволяет руководителю отказаться от тягот и лишений оперативного управления, выполняя лишь роль «садовника-вдохновителя», первого среди равных.

И книги, описывающие «войны за таланты», «управление корпоративными знаниями», «создание звёздных команд» и прочие интеллектуальные изыски, руководителями зачитываются буквально до дыр. И в ряде случаев выполняют некоторую сублимирующую роль: после суровой реальности просто отдыхаешь душой.

Вред, конечно, не в самих книгах. Наоборот, в некоторых из них содержится очень много интересных идей, достойных **своевременного** внедрения. Но – никак не вместо классического регулярного менеджмента: так называемого *Administrative Management System*, а в дополнение ему, в качестве тонкой настройки.

Почему же все эти темы, которые описывают огромные возможности воодушевлённой команды, сейчас столь популярны? Мне кажется – в первую очередь потому, что западный менеджмент давно уже сделал нормой «инструменты» оперативного управления, а поэтому – чего об этом писать? Это уже соблюдается на уровне элементарной «личной гигиены». Безусловно, не у всех одинаково хорошо, я отнюдь не считаю любого иностранца обязательным профессионалом, видеть приходилось всяких и разных. Но – средний уровень «управленческой грамотности» западного специалиста на два порядка выше среднего уровня руководителя с постсоветского пространства. Вне зависимости от его опыта.

Причин, на мой взгляд, несколько:

- Длительный перерыв на строительство «светлого будущего», в процессе чего менеджмент был как-то не в чести и многие очень серьёзные открытия в этой области были «затоптаны»;
- Общая, ментальная, вера в то, что любой индивидум, ежели сильно захочет, сможет «встать с печи» и, проигнорировав фундаментальные законы, всё решить усилием духа – а если так, то чего сегодня напрягаться и отягощать себя усилиями по изучению этих самых законов?
- Низкий уровень обучения руководителей управленческим технологиям, считается, что если руководитель является хорошим специалистом, то уж управлять - то он научится непременно, в процессе;
- Странная вера в то, что всё можно решить без управления, а только с помощью правильно сформированной системы мотивации. Управление всегда связано с некоторым принуждением, а мотивация – с самостоятельным устремлением в нужную сторону и для системного успеха необходимо правильно решить обе части «уравнения»;

Именно поэтому различные варианты «Корпоративных братаний» так мало отражаются на улучшении РАБОЧИХ взаимоотношений, а иногда и приводят к их ухудшению. Ведь кто-то ведь может и поспорить в процессе мероприятия, а кто-то может и сговориться о совместном противостоянии чему-то или кому-то. Правда,

устроить корпоративный праздник намного проще, чем синхронизировать цели и роли. Подрядчиков на освоение Вашего бюджета более чем достаточно, а ассортимент соблазнов какой – от путешествия на пароходе до постановки корпоративной оперы со спуском по реке в середине. Именно поэтому такие методики и выбираются в качестве панацеи. Я отнюдь не хочу сказать, что это совершенно бесполезно, но «игрища» редко приводят к ожидаемому результату, если компания выбирает их как единственное средство воздействия на ситуацию. Подобными мероприятиями хорошо ЗАВЕРШАТЬ либо весь цикл формирования управленческой команды, либо его отдельные этапы. Вот тогда «корм в коня». Поэтому не следует путать процесс *формирования управленческой команды* с тем, что Вам обычно продают под названием «Team – Building».

Управляющий партнёр
консалтинговой компании «Amadeus Group»
Александр Фридман