

«Профессия – Директор», С-Петербург, февраль 2007

Почему руководители не руководят, или – так что же мешает неумелым танцорам?

*Народная примета: если Ваш босс радостно объявляет о том,
что у него появилась перспективная идея,
то с высокой долей вероятности
у Вас появится нудная и бессмысленная работа*

До 70% мыслей взрослого человека занято вопросами влияния на образ мыслей или поведение других людей. Более того, есть люди, в чьи прямые обязанности входит не только думать о влиянии, но и реализовывать это влияние на практике. Таких людей принято называть «руководителями». Просьба не путать этот термин с другим, не менее распространённым: «начальник».

Если:

- **У Вас не возникает проблем с управлением Вашими сотрудниками;**
- **Вы не завалены текучкой;**
- **Ваши подчинённые не подсовывают Вам тех решений, которые входят в зону их компетенций;**
- **У Вас есть время поразмышлять о перспективах и претворить их в жизнь;**
- **Вы умеете установить правильную «дистанцию», в должной мере совмещая, рабочие и личные отношения;**
- **Вы чётко контролируете рабочие процессы;**
- **Ваши подчинённые старательны, ответственны и проявляют разумную инициативу в рамках своих полномочий;**
- **Вы можете не только перечислить основные «инструменты» управления, но и сознательно их применяете, выделяя для этого необходимое время в своём рабочем графике;**

То Вам совершенно необязательно читать эту статью.

Вы являетесь счастливым исключением, которое, увы, только подтверждает правило: «Большинство руководителей уделяет управлению возмутительно недостаточное количество времени». С соответствующими последствиями для себя и той деятельности, которой они себя посвятили.

Попробуем определиться с терминами. «Начальником» можно назвать человека, у которого есть подчинённые. «Руководителем» же уместно считать того, кто умеет этими самыми подчинёнными управлять. И с помощью своих умений получает необходимые по ситуации результаты. Моя тринадцатилетняя практика проведения групповых, а также индивидуальных занятий с руководителями различных рангов позволяет сделать вывод: реальное владение «основной специальностью» оставляет желать много лучшего. Так что же мешает сознательным, умным, ответственным и целеустремлённым людям заниматься своими прямыми обязанностями?

Основные помехи эффективному управлению

Помеха №1: «Синдром Икара».

Как правило, руководителем назначают хорошего специалиста, который ответственно относится к своей работе. Видимо, при этом полагают, что хороший специалист «растиражирует» свои позитивные качества на своих подчинённых (они же - вчерашние коллеги). Поэтому большая часть руководителей *хорошо* разбираются в специфике бизнеса и, мягко говоря, *относительно хорошо* владеют инструментами управления: теми методами, которые и позволяют организовать реализацию задач компании, управляя работой подчинённых. Их уровень знаний о методах управления обычно находится в пределах *общей культуры* и недостаточен для эффективного практического применения.

Итог: *Руководитель предпочитает уделять время работе (которую он хорошо понимает), а не управлению (которое он понимает намного хуже).*

Помеха №2: «Горький хлеб».

Так уж повелось, что далеко не все подчинённые испытывают удовольствие оттого, что им поручают выполнение какой-либо работы. О своём же отношении к ситуации они тем или иным способом сообщают своему любимому боссу. Способы эти довольно многообразны: отговорки, обиды, ссылки на занятость и перегруженность, возмущение несправедливым распределением работы, жалобы на недостаточную оплату своего труда, ссылки на неумение или отсутствие необходимых ресурсов. Это перечень бесконечен, любой руководитель может дополнить его из собственной «коллекции». Поэтому сам процесс управления неизбежно связан с негативными эмоциями, которые возникают в процессе «управленческой борьбы» с подчинёнными. Большинство же нормальных людей не испытывают удовольствия от постоянных психологических поединков.

Итог: *Руководитель предпочитает уделять время хорошо знакомой работе (что доставляет ему удовольствие), а не управлению (которое является источником целого «букета» неприятностей).*

Помеха №3: «Жизненный опыт».

Каждый руководитель сталкивается с тем, что порученная сотрудникам работа не выполняется вообще или выполняется без необходимого качества. В итоге сотрудники часто подводят своего руководителя. Руководитель же, в результате «подставы», вынужден или нести ответственность за чужие грехи, или всё исправлять/доделывать ценой собственных нечеловеческих усилий.

Итог: *Руководитель не решается делегировать работу подчинённым и рассчитывает в основном на собственные ресурсы, что оправдывает расхожей поговоркой: «Если хочешь, чтобы всё было сделано хорошо, то делай работу сам».*

Помеха №4: «Проекция».

Как уже говорилось выше, большинство руководителей-люди весьма положительные и ответственные. И, судя о других по себе, автоматически наделяют своих подчинённых такими же качествами. На основании же этого полагают, что, если поручить сотруднику задание, то сотрудник будет действовать примерно так же, как и сам руководитель. Например, старательно искать способы для выполнения порученной работы. В реальности же весьма высока вероятность того, что сотрудник употребит весь свой талант на поиск тех причин, которые позволяют ему не напрягаться вообще. Об этих самых причинах руководитель узнаёт в тот момент, когда предполагает получить интересующий его результат.

Итог: *Руководитель предпочитает работать самостоятельно, сотрудников же использует исключительно «на подхвате» или загружает той работой, от которой, образно говоря, ни вреда, ни пользы.*

Помеха №5: «Высокая стоимость».

Так уж повелось, что оплата труда сотрудников имеет непрерывную тенденцию роста. Причём общий рост оплат абсолютно не адекватен росту квалификации, так как вызван, в первую очередь, ажиотажным спросом на рынке труда. Понятно, что сия тенденция не вызывает восторга бюджетобременённых руководителей. И они подсознательно (или сознательно) решают: если уж платим ТАКИЕ деньги, то сотрудник просто обязан являть собой чудеса целеустремлённости, трудового энтузиазма, ответственности за порученный участок и тому подобное. Надо ли говорить о том, сколь горьким бывает разочарование. Руководитель обнаруживает (какая неожиданность!), что высокая оплата вообще ничего не гарантирует. В принципе. И получает он, в лучшем случае, не «автономную боевую единицу по зарабатыванию денег», а нормального специалиста, готового действовать отнюдь не в самостоятельном режиме, а в правильно организованном «управленческом поле». Которое должен настроить - угадайте, кто?

Итог: *Руководитель преисполняется скепсисом, обидой на всё человечество и вкалывает сам.*

Помеха №6: «Гордиев узел».

Для понимания сущности управления легче всего провести определённые параллели с математикой. Представьте себе, что перед Вами «многоэтажное» алгебраическое выражение. Для того, чтобы его решить, Вам придётся применять различные методы, как то: деление, извлечение корней, преобразование, возведение в степень и так далее. То - есть, Вам не только необходимо знать достаточно большое количество правил, но и применять их правильно, да ещё и в определённой последовательности. Тогда есть вероятность успешного решения. С управлением – то же самое. Руководитель не только должен знать и уметь применять определённые «инструменты», но иногда пользоваться несколькими из них одновременно, в процессе работы с одним подчинённым или группой. Системных же знаний, как правило, нет: мы все учились понемногу чему -нибудь и как –нибудь.

Итог: Руководители обижаются на «бесполезные теории» и либо укрепляются в своих привычках к самостоятельным действиям, либо ищут «хороших сотрудников». Видимо, «хорошим» должен считаться сотрудник, способный работать безо всякого управления вообще.

Грустные выводы: руководители уделяют управлению гораздо меньше времени и усилий, чем требуется, предпочитая работать сами, а не управлять подчинёнными. Более того, многие воспринимают управление как досадную помеху своей работе. И заниматься им следует в то время, которое осталось от собственной работы в качестве высококлассного специалиста. Конечно, такая точка зрения не высказывается. Но ведь недаром говорят, что поступок является квинтэссенцией мыслей. Поэтому, для того чтобы понять, что руководитель думает на самом деле, достаточно проанализировать распределение его рабочего времени. Я всегда задаю два очень «простых» вопроса:

- Пожалуйста, перечислите основные «управленческие инструменты»;
- Пожалуйста, скажите, сколько времени в неделю у Вас уходит на применение тех или иных «инструментов»;

В большинстве случаев сама постановка вопросов вызывает удивление.

У руководителей на подсознательном уровне возникает опасная иллюзия: процесс управления осуществляется как бы автоматически и сам факт их присутствия в компании должен обеспечить желаемый результат. К сожалению, эти ожидания не оправдываются, в отличие от приносящей счастье подковы одного присутствия занятого своей работой (не связанной с управлением) руководителя оказывается явно недостаточно.

В итоге страдают интересы дела: руководители перегружены работой, а действия подчинённых недостаточно организованы. Проблему же несоответствия действий сотрудников со своими ожиданиями большинство руководителей видит в ... сотрудниках, но периодическая или спонтанная замена «плохих» сотрудников на «хороших» редко существенно улучшает ситуацию в целом.

Практика показывает, что именно *управленческая квалификация* самого руководителя являются тем основным фактором, который определяет результаты деятельности вообще и степень старания в частности 80% сотрудников (10% всегда будут работать плохо, а 10% хорошо вне зависимости от качества управления).

Рекомендации:

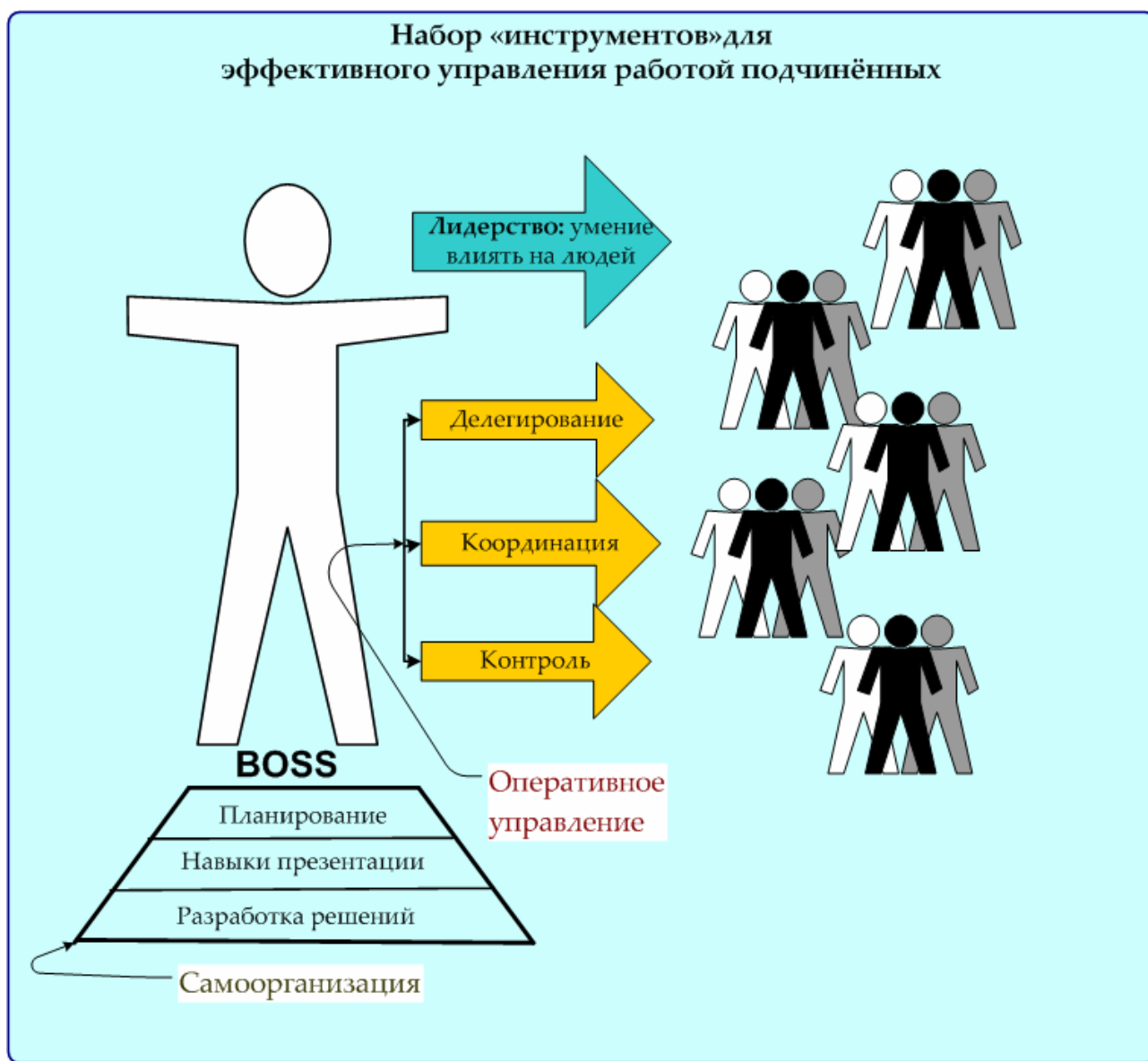
- **Поверьте, что управление персоналом – это наука. Если Вы её не освоите по настоящему, то Ваши эффективность и личная конкурентоспособность всегда будут зависеть от внешних обстоятельств.**
- **К освоению этой науки целесообразно подходить системно, не пытайтесь отыскать «волшебные палочки» и «таблетки счастья». К сожалению, в**

этой области их не существует. Есть такое понятие как «профессионализм».

- Самая прекрасная система мотивации не заменит системного управления. Мотивация и управление – две необходимых составляющих. Их применение «по отдельности» не обеспечит стабильного эффекта, а усиление одной составляющей никогда не компенсирует слабость другой.

Информация к размышлению:

В мире не существует единого подхода к управлению персоналом. Можно выбрать множество книг достаточно маститых авторов. В них будут похожие слова, но подходы могут быть различны. Поэтому я предлагаю не более чем один из вариантов перечня «инструментов», владение которыми обеспечит Вам эффективное управление сотрудниками. Этот «набор» сформирован в процессе разработки собственной системы подготовки руководителей.



DB 20.09.2006

Amadeus Group
Strategic Development
Consulting

К сожалению, большого количества чудес в нашей жизни не предусмотрено, руководителю помогут только знания, систематичность в их приобретении и упорство в применении и оттачивании мастерства. А ему, как известно, пределов нет.

Александр Фридман
Управляющий партнёр консалтинговой компании
«Amadeus Group»