

ОГЛАВЛЕНИЕ

Несколько слов от автора 13

Какой вы видите роль первого
руководителя в фирме? 17

Какие основные психотипы
современных менеджеров
вы могли бы выделить? 27

Насколько жестко установленной
должна быть структура обязанностей
в фирме? Плюсы и минусы жесткой
структуры? 33

Какое качество руководителя, на ваш
взгляд, является наиболее необходи-
мым для успешного управления?
Качество — деловое, личностное. . . 37

Должен ли руководитель признавать
свои ошибки при подчиненных, и
если да, то как лучше это делать? . . 41

Как начальнику, который не желает слушать подчиненных, высказать правду и при этом не потерять работу? 45

Как объяснить начальнику, что он проводит бесполезные совещания, которые в тягость всем, кроме него самого? 49

Как долго можно работать без обратной связи, если единственной реакцией начальства является неопределенное недовольство? 53

Как поступать сотруднику, у которого прекрасные отношения с генеральным директором и который уверен, что его непосредственный начальник лишь помеха на пути вверх? 57

Следует ли принимать каждый вызов, а особенно от вышестоящего начальника? 61

Вы любите красивые вещи и дорогую одежду, а ваш начальник одевается абы как. Как поступить? 65

Как наиболее безболезненно упразднить старые, поддерживаемые всем коллективом традиции или социальные льготы, которые начали мешать предприятию? 69

Как добиться того, чтобы люди уважали себя? Иначе они не уважают ни свой, ни чужой труд. 73

Можно ли сохранить нужного сотрудника, если действительно нет возможности увеличить ему зарплату? 77

Как мотивировать наемного работника относиться к делу так, как если бы он был собственником? 81

Когда наемный менеджер преуспевающего предприятия может претендовать на партнерские отношения со стороны собственника? 85

В какой степени можно и нужно вступать в дружеские отношения с подчиненными? Во благо дела? 89

Существуют трудоголики — какую им нагрузку ни дай, выполнят. А как много можно нагружать сотрудника? 95

Как поднимать настроение людям (своим работникам), если это мужчина?
Женщина? 101

Какие минусы у протекции? 107

Как вы относитесь к приему на работу знакомых и родственников? 111

Что делать начальнику, если у него начинают возникать с подчиненной «неуставные отношения»?
Если унесла любовь, от которой нет спасения?.. 115

Как организовать на предприятии системы сдерживания (нескольких полюсов), чтобы в конечном итоге не зависеть от одного человека? . . 119

Как мотивировать подчиненного, который считает, что все предлагаемые ему задачи не стоят выеденного яйца? 123

Сотрудник постоянно неправильно понимает и выполняет задачи, а менеджеру жалко переставить его или уволить. Всегда ли не прав менеджер? 127

Что делать с сотрудником, который успешно справляется со своими обязанностями, но при этом негативно влияет на общую дружескую атмосферу в коллективе? 133

Как уволить с минимальными потерями ненужного сотрудника, если он в приятельских отношениях с руководством фирмы-партнера, от которой зависит собственный бизнес? 139

Негативный лидер, его роль в команде?
Как быстро его надо увольнять?
И все ли способы хороши
для спасения фирмы? 143

Как говорить с зачинщиками недовольства — перед всеми другими работниками или один на один? 147

Методы борьбы у всех разные,
т. е. разные технологии борьбы.
Как бороться по правилам, если
наши навыки различаются?
Я внедряю технологии, а мой противник
не имеет этих навыков, находится
на более низкой ступени развития ин-
теллекта и поэтому просто «пристав-
ляет пистолет к виску», или как вести

борьбу с глупыми и агрессивными людьми? 151

Если я не могу противостоять противнику, действующему с позиции силы (поскольку сила — на его стороне), а этот противник при помощи изощренных и изворотливых маневров держится к тому же за свой имидж «действующего с позиции права» — каким образом я могу лишиться его хотя бы этого явно им не заслуженного имиджа? 157

Как вы считаете, можно ли в бизнесе не воевать, а играть по принципу «выиграть — выиграть»? 161

Как в условиях кризиса, когда всегда можно сослаться на объективные причины (форс-мажор), побуждать партнеров по бизнесу действовать максимально корректно? 165

Как в условиях нестабильной власти в стране и изменяющихся правил игры организовать свой бизнес так, чтобы потери были минимальны? 169

Если возникли серьезные противоречия с собственником компании, что выбрать: продолжать работать на его условиях или уйти из компании? . . 173

Не разрушительно ли для себя, для своей самооценки поддерживать отношения с человеком, который перехватил управление фирмой и вытеснил тебя из управления этой компанией? 177

Еще вчера работа радовала, а сегодня от нее тошнит, что делать? 181

Об авторе 185

НЕСКОЛЬКО СЛОВ ОТ АВТОРА

Содержание этой небольшой книги составляют вопросы и ответы. Они были опубликованы (в несколько сокращенном виде) в номерах газеты «Деловой Петербург» за 1999 г. Вопросы реальные и ответы тоже. И те и другие рождены российской реальностью и ментальностью. Скоро они устареют. Я имею в виду — через одно-два поколения российского предпринимательства. Жизнь каждого такого поколения весьма коротка. Она измеряется примерно четырьмя-пятью годами — тем временем, которое необходимо *новичку, предрасположенному к предпринимательству*, чтобы:

- прийти на работу в чужой бизнес;
- освоиться;
- обучиться технологии «делания» денег;
- разойтись с шефом во взглядах на бизнес, зарплату или этику;
- уйти и открыть собственное дело;
- наладить бизнес и создать рабочие места;
- принять на работу, в числе прочих, *новичка, предрасположенного к предпринимательству*.

И поскольку в наше время предприниматель в подавляющем большинстве случаев является и сам себе первым топ-менеджером, то со сменой поколений предпринимателей изменяется, и подчас радикально, как корпоративный, так и персональный управленческий стиль.

В свете сказанного следовало бы предсказать этой книге недолгую жизнь, если бы не одно обстоятельство.

Да, вопросы устареют, и ответы устареют. Но не так быстро состарится госпожа Социальная Технология, диктующая метод реальных ответов на реальные вопросы, поставленные жизнью. Окончив чтение, вы отчасти усвоите этот метод, позволяющий отвечать на любые вопросы такого рода, которые поставит перед вами жизнь. Важны не частные ответы, а метод.

Хочу сердечно поблагодарить всех своих соотечественников, чьи вопросы послужили причиной появления этой книги. И тех, чьи имена вы встретите на этих страницах, и тех, кто из скромности или осмотрительности не поставил имя под своим вопросом.

Особую признательность хочу выразить Борису Мазо, сотруднику «Делового Петербурга», без чьей легкой руки и ненавязчивой настойчивости мне не хватило бы усидчивости систематически составлять те ответы на вопросы, которые

легли в основу сначала газетных публикаций, а затем и этой книги.

Хочу выразить благодарность и своим близким — жене Хелле и дочери Даше за терпеливую и внимательную помощь при подготовке этого небольшого издания.

Какой вы видите роль первого руководителя в фирме?

Хелле Кельдер, Таллин

Едва ли имеет смысл подчеркивать важность роли первого руководителя. Это — половина успеха фирмы. Важно обратить внимание на необходимость изменения этой роли в процессе формирования, обучения и воспитания коллектива сотрудников и развития фирмы. Меняются этапы, обстоятельства — меняется и роль. Это особенно наглядно на примере Великой французской революции, когда по мере ее развития последовательно казнили очередной слой «первых руководителей», не успевших изменить свою роль сообразно новым обстоятельствам. Конечно, в фирме расплата за задержку в изменении своей роли куда гуманнее, но все же — существует.

Можно выделить восемь ступеней в развитии каждого первого руководителя, сопровожда-

ющихся соответствующим изменением его роли в фирме.

При переходе на очередную ступень руководитель освобождается от необходимости выполнять определенную организационную и управленческую работу, переложив ее на плечи нижестоящего менеджмента. Таким образом, общее направление изменения роли:

*от бурного, порой бестолкового деяния —
к толковому недеянию.*

От того, что «все делаешь сам» — к тому, что «сам не делаешь ничего».

Вот эти ступени:

1. Первая ступень. Руководитель освобождается от необходимости доказывать подчиненным (а то и отвоевывать) свое моральное право на руководство. Это — *персонифицированный* уровень управления, когда приходится конкретному человеку давать конкретные задания, проверять их выполнение и принимать соответствующие меры. Можно сказать, что руководитель «взобрался на первую ступеньку», если он стал тем человеком, которому подчиняются. Его роль в том, чтобы:

❖ устанавливать порядок;

- ❖ доводить его до сведения подчиненных;
- ❖ контролировать его выполнение;
- ❖ поощрять и наказывать подчиненных по результатам контроля.

Он — в центре всех значимых и незначительных событий, все вопросы замыкаются на него. Производително ли при этом работает коллектив — не самое главное. Важно, что все происходит только с его ведома и под его контролем.

2. Вторая ступень. Руководитель освобождается от необходимости решения проблемы загрузки подчиненных. Раньше, когда любые вопросы замыкались на него, к нему стояла очередь подчиненных, часть из которых оказывалась незагруженной работой в ожидании его указаний. Все упиралось в его «пропускную способность». Теперь он овладел хотя бы в самом простом виде искусством делегирования, что позволило перейти от управления конкретными людьми к управлению ролями, т. е. перейти к *обезличенному* управлению через общие приказы, правила, инструкции и другую нормативно-распорядительную документацию. Теперь его роль состоит главным образом в органи-

зации разработки и утверждению этой самой документации.

- 3. Третья ступень.** Руководитель освобождается от необходимости «организовывать выполнение собственных приказов». На предыдущей ступеньке после отдачи приказа требовались еще время и силы именно на эту работу, и только после завершения *работы по организации выполнения приказа* он и начинал, собственно говоря, действовать. И в то же время издавались следующие приказы, которые исходили из того, что предыдущий действует уже с момента его подписания, чего фактически еще не было. В результате время на организацию выполнения этих следующих приказов еще более увеличивалось. Так нарастал нормативный хаос. И только когда руководитель научился издавать не приказы, а команды (*команда — это такой приказ, который не нуждается в толковании, в работе по организации его выполнения, поскольку неоднократный опыт его выполнения подчиненные уже имеют*), руководитель освоил командный уровень управления. Теперь его роль, прежде всего, в стандартизации всех работ и процедур. Ведь только благодаря стандартизации (*одни и те же работы выполняются строго одними и теми же способа-*

ми!) любую новую процедуру, словно из конструктора «Лего», можно составить из стандартных элементов, и приказ превратится в команду. Теперь он «отдал приказ, отвернулся и занялся другим делом, зная, что приказ будет выполнен».

4. Четвертая ступень. Руководитель освобождается от необходимости отдавать приказы и распоряжения. Он использует просьбы, пожелания и оценки для корректировки картины мира подчиненных. Ведь его пожелания безо всякого приказа теперь выполняются. Особое значение приобретают *поступки* руководителя, которые задают ценности в фирме, и в этом его главная роль. Поступок не есть точное рациональное указание, он апеллирует к ценностям и эмоциям подчиненных. Про такого руководителя говорят:

- ❖ «Как огонь — невозможно приблизиться!»;
- ❖ «Как гром — ясно, что ударит, а кого и когда — неизвестно!»;
- ❖ «Как мрак — ничего в его планах разглядеть невозможно!».

Это переход на *иррациональный* уровень управления, рациональным же уровнем занимается ни-

жестоящий менеджмент. Роль руководителя — в мощной интеграции коллектива вокруг ценностей фирмы.

5. Пятая ступень. Руководитель освобождается от необходимости повествовательных обращений к подчиненным, он лишь задает вопросы. Вопросы по отклонениям. Он овладевает мастерством разглядывания мелочей и деталей (*мелочь — это то, значение чего мы в данный момент не понимаем!*). Он видит те незначительные отклонения от должного, которые не могут разглядеть его подчиненные, больше него вовлеченные в процесс. Его роль — в предвидении будущих проблем и перспектив. (Последовательное задавание вопросов — большое искусство! Оно подобно выковыриванию подгнивших мест из прошлогоднего картофеля: позволяет выявить слабые места, некачественную работу, небрежность, ложь и обман, если такие заведутся!) Руководитель овладевает искусством управления на *познавательном* уровне.

6. Шестая ступень. Руководитель освобождается от необходимости инициативных обращений к подчиненным. Он переходит в «запросный режим»: если надо — к нему обратятся! А он — «в стороне от процесса», име-

ет возможность находиться сбоку от фирмы, разглядывать ее со стороны, видеть ее место и перспективы на рынке, в политике или в геополитике. Он переходит на *дистантный* уровень управления. Его роль в том, чтобы «за деревьями увидеть лес», что невозможно на предыдущих ступенях. Отвечая же на вопросы, он обучает подчиненных решать такого рода проблемы самостоятельно, превращаясь тем самым, фактически, в *учителя*, к которому ученики-подчиненные обращаются в трудную минуту, не беспокоя «по пустякам».

- 7. Седьмая ступень.** Руководитель освобождается от необходимости отвечать на открытые вопросы подчиненных: они обращаются к нему лишь с готовыми вариантами ответов. Он же лишь акцептирует один из вариантов. *(Теперь его можно уподобить тяжело больному в квартире, который может лишь подавать знаки глазами. У него нет необходимости заставлять других принести ему воды, организовывать, мотивировать, контролировать! Это у них проблема: понять-угадать, что хочет больной!)* Руководитель становится *лидером* в чистом виде. Его роль — акцептировать ту или иную картину мира, которую предъявляют ему подчинен-

ные. Это — *акцентирующий* уровень управления.

- 8. Восьмая ступень.** Руководитель освобождается от необходимости какого бы то ни было управленческого контакта с подчиненными. Они так воспитаны и обучены, что со всем могут справиться без него, а он превращается в ту невидимую и неосязаемую ось, вокруг которой крутится вся фирма. Он превратился в идеального руководителя, «*о котором известно только одно: что он есть!*». Но поскольку он — *недействующий* руководитель и никакого контакта с ним нет, то и быть уверенным в том, что он действительно есть, можно, лишь веруя в это. Иначе говоря, *идеальный руководитель не отличим от легенды о нем*. Он не тогда исчезает, когда умирает, а лишь когда уже рушится легенда о том, что он есть. Это — *метафорический* уровень управления. Здесь роль руководителя в том, чтобы быть для фирмы системообразующей легендой.

Так изменяется роль руководителя. Роль реального руководителя является «размазанной» по всем восьми ступеням, но у разных руководителей — в разных пропорциях по тем или иным ступеням. В то же время возможность руководителя расположиться на той или иной ступени за-

висит от степени обученности подчиненного, его готовности занять нижеследующую ступень. Ценятся (и делают карьеру) те подчиненные, которые помогают руководителю взобраться на следующую из этих восьми ступеней его *горизонтальной карьеры*, а не стаскивают его вниз!

Какие основные психотипы современных менеджеров вы могли бы выделить?

Ольга Кувшинова, Казань

Выделение психотипов — вопрос классификации. Классификация же есть вопрос теории. А теория зависит от задач и области применения. Поэтому заниматься классификацией психотипов менеджеров в отрыве от конкретных задач и условий — дело занятное, но не очень полезное. Потому что в этом случае таких классификаций можно построить великое множество. И носиться с какой-либо классификацией руководителей как курица с яйцом — нескромно и непрофессионально.

Однако, не претендуя на научность, можно выделить те или другие «узнаваемые типы». Иногда имеет смысл «подсунуть» своему руководителю некую подходящую классификацию типов, чтобы он себя «узнал» в одном из них, и, согласившись с достоинствами данного типа, согла-

сился бы и с его (т. е. своими) недостатками! Поскольку сказать об этих недостатках в прямой форме подчиненные, чаще всего, или не смеют, или же он не верит их словам.

Приведем незамысловатый пример такой классификации. Поговорим не о менеджерах вообще, а о психотипах владельцев-менеджеров.

1. НЕБОЖИТЕЛЬ. Он так отдален от своих подчиненных, что никто не знает, что у него на уме. Никто не рискует прямо интересоваться его планами, ощущая некое табу. Когда он снисходит до простых смертных и что-то все-таки рассказывает — это как праздник. Подчиненные во многом предоставлены сами себе и делят между собой власть как умеют. Естественно, рано или поздно среди них выделяется и наместник Бога на земле — толкователь и реализатор его желаний, который реально управляет фирмой с оглядкой на небожителя. Иногда небожитель лично вмешивается в дела фирмы самым непредсказуемым образом, что поддерживает его наместника все время в бодром тоне. Фирма небожителя может как идти вверх, так и вниз, а то и просто рухнуть — в последнем случае он плавно займется какими-нибудь новыми делами. Случается, что она не менее плавно пе-

реходит к наместнику, а небожитель внезапно оказывается на земле.

2. **ПАПА.** Он тоже может быть строгим или добрым, щедрым или скупым, внимательным и заботливым или замотанным, с отсутствующим взглядом. Важно, что он строит свои отношения с фирмой как с семьей, где каждый член семьи уникален и неповторим, а значит — все правила неформальны и позволяют многочисленные от них отступления. Это скорее не правила, а право обычая, установленное как им самим, так и отвоеванное отдельными членами семьи. Папа может быть иногда беспомощным, но всегда способен обеспечить относительное благополучие семьи, он может сорваться на ком-нибудь, но никогда не бывает мстителен. У него могут случиться привязанности на стороне, но всегда его семья-фирма у него на первом месте.
3. **ШКОЛЬНЫЙ УЧИТЕЛЬ.** Он может быть строгим или добрым, методичным и последовательным или хаотичным. Но что важно: для него подчиненные — словно дети в классе, т. е. они, в принципе, не способны долго без него находиться — обязательно что-нибудь натворят. Никого из них нельзя вместо себя оставить (они же дети!), поэтому,

временно покидая фирму, он никого не наделяет полномочиями, сравнимыми со своими. И конечно, он все время ставит им оценки и не терпит, чтобы оценивали его самого. Никто из них не может быть ему соперником, никто его не отлучит от власти. Но уж слишком большой груз забот висит на нем персонально, он задыхается под этой ношей, не в силах ее передоверить своим слабым и неразумным подчиненным. Сильные же подчиненные с ним не уживаются и уходят.

- 4. СТРОИТЕЛЬ.** Он все время занят сизифовым трудом по строительству и перестройке фирмы: вводит и упраздняет подразделения, ищет новых и увольняет непригодных сотрудников, перераспределяет обязанности, вводит изошренные схемы мотивации, посылает на всевозможные курсы обучения, держит руку на пульсе новых веяний в бизнесе и менеджменте, увлекается новыми людьми и идеями. Никто не чувствует себя уверенно на своем стуле — с любимым он может расстаться, как с исписанным черновиком, а опытные сотрудники ждут момента в его постоянно меняющейся картине мира, чтобы беспрепятственно протолкнуть свои вопросы. В этой постоянной ломке и перестройке фир-

ма может все же что-то производить и как-то держаться на плаву.

Эту классификацию каждый может продолжить самостоятельно. Главное, чтобы возникал целостный узнаваемый образ, где достоинства и недостатки слиты воедино, а значит, сам образ вызывает доверие и может быть использован в педагогических целях.

***Насколько жестко установленной
должна быть структура
обязанностей в фирме?
Плюсы и минусы жесткой
структуры?***

СЕРГЕЙ ЛОСЕВ, САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

В жестко установленной структуре обязанностей есть свои сильные и слабые стороны.

Сильные стороны:

- Внятное распределение обязанностей повышает чувство ответственности работников за порученный участок работы, поскольку позволяет заметить успехи каждого, или же, напротив, «в случае чего» недвусмысленно отвечает на вопрос «кто виноват?».
- Устойчивые неизменные обязанности позволяют каждому работнику интенсивно набирать опыт в их исполнении, благодаря чему возрастает производительность и эффективность общей работы.

- Организация в целом становится более управляемой, в ней возможна более точная регламентация и стандартизация работ.
- При поиске новых работников понятно, какие требования к ним предъявлять и как в дальнейшем оценивать их работу, повышать их квалификацию.

Слабые стороны:

- При возникновении непредусмотренных жестким распределением обязанностей вопросов и проблем последние могут проваливаться между должностными обязанностями отдельных работников, оказываясь ничьими.
- По умолчанию за ничьи обязанности отвечает общий начальник работников, тот, кто, собственно, обязанности и распределял. Нередко он поддается искушению толковать обязанности кого-либо из подчиненных расширительно, задним числом вменяя ему вину за провалившиеся вопросы, что оказывается несправедливым.
- При жестком распределении обязанностей трудно обеспечить эффективную взаимозаменяемость работников, особенно в неболь-

шом коллективе, где каждый специалист существует в одном экземпляре.

- Отдельные специалисты могут поддаться искушению и начать спекулировать на своей кажущейся или реальной незаменимости.

Выбирая степень жесткости в распределении обязанностей, необходимо принимать решение не умозрительно, а с явной оглядкой на тот технологический процесс, ради реализации которого и распределяются обязанности между работниками.

Если этот процесс достаточно устойчив и консервативен и фактически не случаются так называемые нештатные ситуации, то следует выбрать жесткое распределение обязанностей. При этом полезно заранее определить порядок замены работников в случае их отсутствия на работе и организовать своевременное обучение заменяющих.

Если же технологический процесс достаточно неустойчив, штатные и нештатные ситуации различаются весьма относительно, а то и просто «все ситуации — нештатные!», то лучше мягкое, условное и приблизительное распределение обязанностей, исходящее из личных деловых качеств работников. При этом обязанности могут сильно перекрывать друг друга. Скорее господст-

вует «право обычая», чем административная регламентация.

Во всех случаях здравый смысл полезнее ортодоксального следования тем или иным теоретическим постулатам.