

Зюзько В. В., бизнес-консультант,
Карамзин С. Л., эксперт по оценке персонала
Центр тренинга и консалтинга «ПрофРост»

Искусство быть начальником

Ты помнишь, как все начиналось?

Вы организовали свой бизнес и взяли на себя нелегкую роль руководителя.

Или другая ситуация. Вы несколько месяцев или лет отработали на должности исполнителя. Всегда стремились делать работу «на отлично», великолепно исполняли свои обязанности, знали все нюансы, показали прекрасные результаты. В фирме по достоинству оценили Ваши заслуги и предложили повышение — должность руководителя.

И вот Вы — начальник! Вы чувствуете подъем, энтузиазм. Вы искренне хотите, чтобы ваши подчиненные показали прекрасные результаты, поэтому делитесь с ними своим опытом. Но вдруг обнаруживаете, что подчиненные воспринимают Вашу опеку как вторжение в их работу. Они считают, что Вы недооцениваете их, вмешиваетесь и мешаете. Они начинают закрываться, уходят от общения.

Перед Вами встают новые и уже знакомые задачи, и вы понимаете, что лучше и быстрее, чем Вы сами, их не сделает никто. Поэтому принимаете решение, что лучше все сделать самому, чем целый час объяснять своему подчиненному, что нужно сделать, а потом еще и переделывать то, что он «навалял».

Вам начинает поступать масса входящей информации и запросов от подчиненных, руководителей смежных подразделений и компаньонов, клиентов... И в какой-то момент обнаруживается, что информации скопилось столько, что Вы, кажется, уже никогда не сможете ее переработать. А информация и запросы продолжают поступать. Вы работаете с 9 утра до 9 вечера, но это не спасает Вас. Все равно все не успеть. Ситуация начинает выходить из-под контроля.

Более опытные руководители смежных подразделений, друзья, руководители и даже подчиненные начинают давать Вам умные советы. Но Вы вместо благодарности испытываете только раздражение. Накапливается усталость, все начинает валиться из рук. Запас энергии иссякает под непосильным бременем. Усталость переходит в стресс, который сменяется состоянием полного изнеможения.

Существуют три наиболее распространенных способа реагирования на подобные ситуации, которые можно образно назвать тактиками страуса, дятла и совы.

Не пугайте страуса, пол бетонный

Руководитель, избравший «тактику страуса», прячет голову в песок. Пусть все идет, как идет. Все хорошо. Я не один такой. Это случается почти со всеми, значит,



ничего страшного не происходит. Все само собой разрешится, все перемелется. Он оставляет большую часть руководящей работы и ответственности на заместителей и других «толковых» и опытных сотрудников и по возможности избегает бывать на работе.

В оправдание своей бездеятельности «страус» уходит с головой в семейные, домашние и хозяйственные заботы. Ему (или ей, не следует забывать, что начальником может быть и женщина) необходимо накормить ребенка, забрать его из детсада (из института!), решить проблемы с воспитателями (учителями, преподавателями, военкоматом) и сводить к врачу. В квартире хозяйственного «страуса» — перманентный ремонт, ему надо ругаться с сантехниками, малярами и утрясать конфликты с залитыми соседями. На даче — «запарка», огурцы без его каждодневной заботы просто умрут. А еще надо накормить кота, съездить в больницу к родственнику, вывести на улицу собаку и следить за тем, чтобы муж не запил или жена не загуляла.

Терпенье и труд ВСЕХ перетрут

Другая распространенная тактика — «тактика дятла». Он продолжает долбить. Работает с 8 утра до 10 вечера плюс выходные и «долбит» своих подчиненных, не разделяющих его рвения без оплаты сверхурочных. Он считает, что если сегодня поработать больше, то завтра нагрузка будет меньше, а фирму ждет процветание. Но назавтра все повторяется. «Дятел» берет на себя кучу разнообразных функций и занимается всем, кроме своей основной работы — руководства.

«Тактику дятла» выбирают руководители и руководительницы с неустроенной личной жизнью — те, которые не испытывают желания спешить домой. Они либо одиноки, либо живут с родителями, либо в своей семье просто не имеют «права голоса». Оттого и «отрываются» на подчиненных, почти ежедневно отвлекая их от работы совещаниями и собраниями, и упиваются тем, что в этих «спектаклях» играют главную роль. Они вводят кучу правил и регламентов, заставляя сотрудников регулярно писать не только отчеты, но и планы. Среди руководителей, а особенно руководительниц — «дятлов» распространены непопулярные сейчас романы с подчиненными. Безусловно, любовь можно встретить где угодно, но в данной ситуации выбор обычно обусловлен не этим «злым» чувством и даже не отсутствием времени на ее поиски в других местах, а жадной значимости. Ведь в личных отношениях с подчиненным начальник или начальница изначально имеет фору.

Ко мне передом, к лесу задом

Казалось бы, «страус» и «дятел» — антиподы, но это не так. И тот и другой избегают главного — обдуманного принятия решений и выработки последовательной стратегии руководства. «Страус» безмолвно перекладывает ответственность на штатных или добровольных заместителей, а «дятел» делает то же самое декларативно. Он требует от подчиненных не только выполнять, но и ставить задачи и планировать

работу, называя это проявлением инициативы. И тот и другой периодически отдают беспорядочные приказы, не дожидаясь выполнения отданных ранее распоряжений и даже не утруждая себя расстановкой приоритетов. Неудивительно, что большая часть задач остается незавершенными.

Да и в личной жизни, несмотря на разное количество уделяемого ей времени, успехи «дятлов» и «страусов», примерно одинаковы. Точнее, неуспехи. Жены и мужья уходят или спиваются, дети болеют и разгильдяйничают, кафель на кухне отваливается, огурцы «сгорают» на грядках, а собаки и кошки доводят квартиру и мебель до непрезентабельного состояния.

«Дятел» и «страус» — не противоположности. «Страус» на работе - «дятел» в доме, и наоборот. Один прячет голову в песок, другой - в выдолбленное дупло, а бурная деятельность производится оставшейся снаружи частью тела. В сущности, это один и тот же персонаж, только по-разному сориентированный. Это два полюса одного и того же «магнитного домена», который запросто может поменять полярность под воздействием внешнего поля: «страус» обратится в «дятла», а «дятел» — в «страуса». Главная причина всего этого «безобразия» — неумение или нежелание думать глобально и сводить воедино массу деталей и факторов, стратегически планировать свою жизнь и свою работу. Отсюда и стремление спрятаться от широких проблем в узкую нишу, в которой «дятлостраус» на время чувствует себя полезным и влиятельным.

Думай, крокодил, думай!

Разумный человек применяет в сложных ситуациях «тактику совы». Он думает... История знает очень много «сов».

Например, Генри Форд, который первым использовал разделение труда и конвейерную сборку автомобилей. Это позволило в несколько раз снизить цену на автомобиль и, следовательно, сделать его доступным для среднего класса, серийным. А Форду заработать много денег.

Еще одна «сова» придумала делить клиентов (рынки) на сегменты, выбирать целевые сегменты и концентрировать ресурсы фирмы в определенных сегментах, что позволило получать больший результат при тех же усилиях.

Один руководитель повесил на двери своего кабинета надпись: «Не приносите мне проблемы, приносите мне решения!» Только благодаря этой надписи у него высвободилось около четверти рабочего времени.

Эйзенхауэр поделил все дела на важные и срочные, что позволило ему расставлять приоритеты в работе. Он понимал, какие дела он должен делать сам, какие дела можно поручить помощникам, а от каких дел можно отказаться вообще.

Возможно, и вы знаете людей, которые имеют дар собрать вокруг себя дружный коллектив, поставить ему задачу, мотивировать и организовать работу людей. При

этом они имеют массу времени для того, чтобы заниматься еще какими-то делами, находить новые направления бизнеса, вести активную общественную жизнь. И, несмотря ни на что, остаются бодрыми, веселыми и счастливыми в личной жизни. О таких людях часто говорят, что они искусные руководители. Но на самом деле они просто любят и умеют жить и работать.

Существуют отрасли знаний, которые коллекционируют опыт успешных руководителей и сводят его в систему. Например, MBA (Master of Business Administration). Правда освоение этих систем требует много времени и денег. Классический MBA стоит недешево, да и срок обучения по этой программе — несколько лет. А работать надо сегодня, сейчас. Что же делать?

Надо, Федя, надо!

Начните с простых вещей. Выявите самые существенные «пробелы» в Вашей деятельности, подумайте о том, что больше всего мешает Вашей работе, изменения в каких областях дадут наибольший эффект при минимальных затратах.

Разумеется, человеку сложно объективно и непредвзято подойти к самому себе, и для этого созданы различные тесты. Например, тест Business Personality Test, разработанный в нашей компании, позволит выявить «белые пятна» в Вашей работе и наметить хотя бы программу-минимум на ближайшее время.

Существуют тренинги, которые предоставляют участникам эффективные инструменты руководства. Преимущество тренингов перед теоретическими курсами в том, что они дают не только знания, но и позволяют сразу научиться использовать эти инструменты в повседневной деятельности. Тренингов сейчас предлагается много, и в программах лучших из них четко обозначается время, отводимое на практическое рассмотрение реальных задач участников.

Такие занятия способствуют не только эффективному руководству. Они по-другому организуют весь процесс мышления, собственную деятельность и взаимоотношения с людьми, заставляют глобально рассматривать все происходящее вокруг вас, учат формулировать и решать задачи любого уровня, в том числе, и задачи из личной сферы.

Не будьте «дятлостраусом» — почувствуйте себя мудрой «совой». И станьте не только искусным начальником в офисе, но и «начальником» собственной жизни.

