

КАРМАННЫЙ СОВЕТНИК
Нелли Власовой

курс молодого ТАЛАНТЛИВОГО МЕНЕДЖЕРА



Нелли Власова

**Курс молодого
талантливого менеджера**

«Автор»

2008

Власова Н. М.

Курс молодого талантливому менеджера / Н. М. Власова — «Автор»,
2008 — (Карманный советник Нелли Власовой)

ISBN 978-5-425-02839-6

Талантливый менеджер успешно и эффективно решает задачи управления. Талантливые действия и решения – это талантливые мысли. Ведь все начинается именно с мысли, которые в дальнейшем претворяются в конкретные поступки, действия и решения. Итак, чтобы стать талантливым менеджером, нужно владеть талантливым мышлением или видением всех тех многочисленных микрозадач, которые стоят перед ним. Как этого добиться? Нужно просто пройти курс молодого талантливому менеджера! Присоединяйтесь к тысячам читателей, чьи сердца покорила и помогла решить, казалось бы, неразрешимые проблемы уникальный российский автор Нелли Власова! Для широкого круга читателей.

ISBN 978-5-425-02839-6

© Власова Н. М., 2008

© Автор, 2008

Содержание

Введение	6
1. Сила авторитета лидера как атрибут его власти	13
Конец ознакомительного фрагмента.	16

Нелли Макаровна Власова

Курс молодого талантливого менеджера



Введение

Отличие менеджера от лидера

ТАЛАНТЛИВЫЕ художник, музыкант, поэт создают талантливые произведения. Талантливый актер талантливо исполняет роль. За талантливым спектаклем стоит талантливый режиссер. А за талантливыми производственными спектаклями стоит талантливый менеджер. Талантливый менеджер талантливо решает задачи управления.

Талантливые действия и талантливые решения – это талантливые мысли. Вначале было слово. Вначале рождаются мысли, которые претворяются в конкретные поступки, действия и решения.

Итак, чтобы стать талантливым менеджером, нужно владеть талантливым мышлением или видением всех тех многочисленных микрозадач, которые стоят перед менеджером.

Как распознать, отличается ли мое видение или мышление от того, что достойно звания талантливого? Тут судьей является наука управления. Наука как плод умственных усилий множества теоретиков, практиков и исследователей разных стран и разных поколений может выступать Фемидой или комитетом по «нобелевским премиям» при присуждении звания таланта.

Вы, как читатель и как менеджер, или тот, кто хочет им стать, вероятно, обратились к этой книге с тем, чтобы ответить себе на этот вопрос. Вы можете это сделать, чтобы в конце прочтения присвоить себе какую-то оценку по шкале, например в 100 баллов. Может, ваш талант менеджера пока достоин оценки в 30 баллов, а может, уже и 70. Если ваша самоуверенность простирается дальше, то, чем черт не шутит, может, вы окажетесь правы.

Лень напрягаться? Начни работать умнее

Для укрепления здоровья используются два пути.

1. Принимать лекарства, прописанные врачами. Это привычный путь.
2. Подумать о том, что нездоровье – это слабость иммунной системы. Значит можно заняться накачкой мощной иммунной системы. А иммунная система – это дух. А дух – это оптимизм, позитивное отношение к жизни, вера в свои возможности, принятие ответственности за свою жизнь на себя, т. е. избавление себя от чувства жертвы и пр.

Если достали организационные недомогания или недовольство собственными успехами в трудовой или личной жизни, то у вас есть те же два направления.

1. Усовершенствовать привычный путь.
2. Сменить направление радикально.

А это значит – сменить ментальность. Талантливый менеджер – приверженец второго пути. «Усовершенствуя дилижанс, можно получить усовершенствованный дилижанс, но автомобиль едва ли», – сказал Эд Де Боно.

Внутреннее любопытство и стремление к постоянному новаторству – признак талантливых менеджеров. А как с этим у вас? Готовы ли вы к прогрессу?

Менеджер подскажет, как взбираться по лестнице, а талантливый менеджер определяет, к той ли стене приставлена лестница.

- Наличие последователей, готовых идти за лидером, – вот единственная характеристика, отличающая лидеров от нелидеров.

- Лидерство касается главным образом отношений между лидером и последователями. Следовательно, основная задача всех лидеров заключается в построении и поддержании прочных отношений с другими людьми.

- Лидер нашего времени должен быть скорее провидцем, чем стратегом, скорее рассказчиком, чем командиром, скорее проводником изменений и служителем, чем архитектором и инженером систем.

- Лидерские качества на уровне ДНК – это качества скорее мировоззренческие, чем генетические, а следовательно, они приобретаются через постижение новых смыслов и освобождение от «детских стереотипов и бессознательных привычек». Это как бы переход на мудрый уровень восприятия жизни.

- Обучение лидерству – длительный процесс, начинающийся с детства. Специальная или профессиональная подготовка, курсы и консультации специалистов могут лишь придать блеск тем лидерским качествам и свойствам, которые уже есть.

- Лидер – это талантливый менеджер.

Лидер определяет направление и выводит фирму или свою группу в новое космическое пространство.

- Вместо лояльности шефу поддерживаются строптивость и нонконформизм.
- Вместо межгрупповых конфликтов – сотрудничество и еще раз сотрудничество.
- Вместо ценности профессионализма и опыта ценится молодость и дух новаторства.
- Повышение в должности не за срок работы, а за результаты.
- Вместо своего опыта – дикие фантазии. • Вместо хорошо сделанных вещей – вещи, о которых вы не помышляли.

- Вместо довольного клиента – ликующие клиенты.

- Вместо удивления клиентов – их потрясение.

- Вместо «продавать клиентам» – «соблазнять» клиентов.

Но люди с психологией обычного менеджера все это воспринимают с трудом. Оцените себя, насколько вы придвинулись близко к правому краю, т. е. к видению лидера?

Каждый из нас прав в рамках своей замочной скважины

- Главное отличие между людьми лежит не во внешности, а также не в характерах, интеллекте и прочем, а в области ментальности и системы ценностей, т. е. видении.

- При всем единстве черт и качеств различие в мировоззрении разделяет людей на классы.

- Между менеджерами и лидерами отличие как раз в этом.

- Менеджер управляет. Лидер, как талантливый менеджер, ведет за собой.

- Мировоззрение – это взгляд на мир через свою собственную «замочную скважину».

- Следовательно, чтобы превратить менеджера в лидера, нужно изменить мировоззрение менеджера, т. е. заставить его смотреть в другую «замочную скважину».

Вы осознаете собственную готовность и необходимость сменить точку обзора окружающей реальности, или вам не очень ясно, что это такое?

Тогда проверьте себя. Описание ситуации в мире из книги «Караоке капитализма».

Корпоративная инерция остается способом жизни для многих. Иерархии и утомительный бюрократизм все еще продолжают существовать. Большинство корпораций продол-

жают жить на автопилоте. Они применяют системы измерения, изначально предназначенные для акционеров и налоговых служб.

Взамен профилактики заболевания очень часто компании занимаются вскрытием трупов. В организационных решениях до сих пор предпочтение отдается проверенным методам в ущерб новизне. Чтобы процветать, компаниям необходимо разработать и внедрить организационную архитектуру, которая бы позволяла полностью раскрыть потенциал корпоративного творчества.

Экономика становится все более невесомой. Сколько реально стоит сила разума? А сколько стоит платок от модного кутюрье? Бренд превышает материальные затраты в сотни раз. Биты и флюиды дорожают, а атомы дешевеют.

Инновационный климат компании можно оценивать четырьмя взаимозависимыми измерениями: **пространством, размахом, навыками и скоростью.**

Когда-то виды деятельности и подразделения были скреплены сварными швами. Сегодня успешные компании используют застёжки на липучках.

Чем больше вы согласны с таким видением реальности, тем ближе вы к талантливому менеджеру или лидеру.

Для устойчивости системы нужны все точки опоры

На стуле с двумя ножками усидеть невозможно. Нужны все четыре. Это система из четырех оснований.

Система управления лидерского типа покоится на **восьми опорных точках.**

- 1. Сила авторитета.**
- 2. Энергизация людей** с помощью целей, миссии и видения.
- 3. Кадровая политика «земледельческого» типа** (в противовес с механистической).
- 4. Личностное делегирование** (в отличие от должностных инструкций).
- 5. Акцент на социальную мотивацию** (в отличие от акцента на материальную мотивацию).
- 6. Системный контроль по измеряемым параметрам.**
- 7. Политика управления конфликтами и социальной средой.**
- 8. Управление корпоративной культурой.**

Если вы согласны с тем, что эти восемь оснований являются основными рычагами повышения эффективности организации, то вы ближе к видению лидера. Если вы ближе к привычным рычагам управления: управление оргструктурой, бизнес-процессами, должностными инструкциями, разработкой финансовых схем или усовершенствованием систем материального стимулирования, вы ближе по своему видению к привычному менеджеру.

Новый мир требует новых стилей управления людьми

В современных организациях нередки случаи третирования подчиненных. Это чингисханы делового мира, которые с отличием окончили школу Иосифа Сталина. Им нравится чувствовать запах напалма по утрам. И они напоминают бульдозер.

Приверженцы этого стиля – не менеджеры, а командиры производства тоталитарной эпохи.

Лидеры рыночной эпохи понимают, что имеют дело не с носителями мускульной энергии, а с носителями интеллекта, который не приватизируется и управляется человеком изнутри и притом добровольно. И этих людей нужно не заставлять и принуждать, а воодушевлять.

Чтобы привлекать таланты со стороны, нужно ответить себе на вопросы:

- Есть ли у вас красивая сказка для них?
- Умеете ли вы вживлять талант в организацию, способствуя росту индивидуализации?
- Умеете ли вы объединять их в команду по принципу совместимости характеров?

Когда воображение становится более ограниченным ресурсом, чем инвестиции, привлечение человеческого капитала важнее, чем капитала финансового. Грамотное управление финансами – всего лишь необходимое, но недостаточное условие для создания поддержания долгосрочной конкурентоспособности.

Компании просто берут наши знания и таланты сотрудников взаем, во многом так же, как берут кредит в банке. А где кредит, там и проценты за пользование. В компаниях этот процент называется зарплатой. А нанимая лучших – людей с твердой валютой, нужно быть готовым к тому, что процентные ставки будут все время расти. Пришло время, когда одаренные люди выбирают организации, а не наоборот. Забудьте про безропотных сотрудников. На смену им пришли люди с выбором.

Есть ли у вас история или сказка, способная заинтересовать звезд? Талант и сказки идут рядом, как любовь и брак. Истории преобразуют информацию в эмоции и энергию, а большинство списков, фактов и цифр забываются сразу после прочтения.

Насколько вы разделяете подобное видение, настолько вы ближе к званию талантливого менеджера рыночной эпохи.

Решения должны перемещаться из высших кабинетов туда, где сосредоточена компетентность

Руководителям следует помнить, что люди уходят не от организаций, они уходят от начальников. Люди любят или избегают людей, а не организации и институты. Но в организации, населенной избранными и обычными людьми, нужно создавать условия для их объединения и сотрудничества. И даже для самых низших ролей нужно устанавливать высшие нормативы.

Уборщица может отстрелять кучу клиентов, на привлечение которых были потрачены таланты и деньги. Нужно определить, в чем состоит превосходная работа в каждой роли, и платить за нее, присваивать титулы и звания, придавать престиж и делать эту роль карьерным выбором. Компании должны уметь вживлять и вовлекать рабочих в принятие стратегических решений, обеспечить децентрализацию управления, переместив принятие решений туда, где сосредоточена компетентность.

Ваш шанс превратиться в лидера заключен в способности разделять это видение.

Человек не компьютер, но тоже работает по заведенным программам

Менеджеры ориентированы вводить в людей технические и инструментальные программы (должностные инструкции, стандарты и технологии).

Лидер больше озабочен введением в людей духовных программ (воспитание ответственности за свою жизнь, высшие человеческие ценности, желание учиться и расти, ориентацию на клиентов, кредит доверия, воспитание командного духа и лояльности к фирме и пр.).

И эта фокусировка в современном мире дает лучшие результаты и в прибыли.

Менеджер в большей степени обращается к левому логическому полушарию людей. Вложить правила, нормы, стандарты.

А лидер – к правому, эмоциональному и чувственному. Возбудить, зажечь, мобилизовать, осознать свою роль, возможности и ответственность.

Оцените себя, к кому ближе вы стоите?

У каждого сотрудника свой уровень притязаний и возможностей

Постиндустриальные страны скоро окончательно превратятся в нации пенсионеров. Компании и страны всюду ищут таланты и создают для них условия. Отказ от сотрудничества с талантами ведет к отупению. Талант исчисляется в единицах времени. Когда разница между средним и выдающимся составляет 1: 100 или 1: 1000, организациям приходится переходить на аккордную оплату. Усилия больше не оцениваются. Оценивается результат.

Годами и десятилетиями компании сегментировали потребителей. Наступило время, когда приходится сегментировать сотрудников.

Единообразия – тюремщик свободы и враг прогресса. Необычность выше комфорта. И тем не менее только 20 % людей заявляют, что их потенциал используется и востребован. Не стоит заставлять людей делать то, что у них плохо получается. Лучше дайте им дело, которое им нравится. Задачей всех лидеров является создание плодородной почвы, на которой сильные стороны каждой личности будут становиться еще сильнее. Для каждого сотрудника должна быть своя лестница к успеху и свой стиль восхождения к нему.

Разделяете ли вы это видение или нет, – есть оценка вашей менеджерской талантливости.

Способы делегирования как поле оценки талантливости менеджеров

Менеджер при выдаче полномочий или заданий управляет как бы «**входом**», указывая лишь направление процесса, типа «Иди туда!» или «Верной дорогой идете, товарищи!»

Лидер берет на себя ответственность за результат (управляет «**выходом**»).

Он понимает, что любой результат приходится «выращивать». И поэтому он ставит задания и определяет полномочия не в виде «сделать, провести, добиться и т. п.», а в виде определения желаемого конечного результата. Причем этот результат ставится в измеряемом виде, с пояснением его значимости, осмысления рисков, ресурсного обеспечения и обеспечения ключевыми компетенциями для данной работы.

Оцените свой способ выдачи заданий, проектов или полномочий. Если вы грешите привычными стереотипами только указывать направления, вы ближе к жертве. Вы зависите от способности или неспособности работника правильно понять конечный пункт назначения в своей деятельности и правильно его достичь. Лидер берет на себя 100 %-ную ответственность за получение конечного желаемого результата с помощью усилий подчиненного.

Различия в принципах и подходах к мотивации

Менеджер делает ставку на материальную мотивацию.

Лидер делает ставку на устранение демо-тиваторов. Это подобно тому, как вытасчить пробку из шампанского. Энергия успеха заложена в людях природой. И никакие шаманские пляски вокруг человека с помощью «морковки» не способны подвигнуть его на подвиг, если мешает пробка. Пробка и есть образ де-мотиваторов, которых распознает и устраняет лидер.

Ваша ориентация и ваши приоритеты в мотивации оценивают ваш уровень талантливости менеджера.

Изменение системы контроля

Привычный контроль напоминает ОТК. Кое-что, что только поддается количественному измерению, измеряется время от времени.

Современный контроль ближе к панели управления летчика или атомной электростанции. Измеряется все, от чего зависит эффективность организации. И измеряется системно и постоянно.

А как у вас?

Борьба или сотрудничество? Вот в чем вопрос

Привычка реагировать в ситуациях конфликта, становясь в бойцовую стойку, неистребима, как любой инстинкт.

Смена собственной ментальности уходить от борьбы на платформу сотрудничества и есть путь лидера.

Лидер присоединяется к энергии оппонента и использует ее в своих целях, не разрушая отношений. Но это требует зрелости, мужества и настойчивых тренировок.

Оцените и себя по данной установке.

МУДРЫЕ МЫСЛИ

«Культура – это оболочка яблока, внутри которого живут наши дикие инстинкты».

Ф. Ницше

Когда оболочка яблока в дырках, культура далека от цивилизации. А в ней, как в грязной среде, прибыль не растет.

Культура, где придерживаются высших человеческих ценностей, добываясь этого через инвестирование в воспитание сотрудников, подобна маяку, испускающему свет и помогающему затерявшимся судам найти нужную гавань, т. е. прийти к нужным результатам. В атмосфере высокой корпоративной культуры прибыль растет, как сад на ухоженной почве.



Какова среда, такова и отдача мозгов.

В корпоративной культуре, где царствуют страх и безразличие к человеку, мозг заперт в колючую проволоку. Он источает стон и болезнь. А при гриппе какая может быть активность?

В корпоративной культуре, где высокие ценности и возбуждающие цели, где есть забота о росте и развитии человека, где есть понимание, что для достижения целей нужны

адекватные средства, мозги попадают в зону энергетического потока и способны «гореть» и пылать.

Насколько вы занимаетесь реальным строительством корпоративной культуры в своей организации или в своей группе? Сколько своих ресурсов (энергии, времени, денег) вы выделяете на это строительство?

Типы лидеров

Стратег и глобальный мыслитель (объединяет информацию из самых разных источников и разрабатывает стратегические решения и планы).

Предприниматель (видит выгоды и идет туда, где они есть, видит области ненужных затрат, экономит и сокращает).

Маршал (реагирует на кризисы, ориентирован на борьбу и победу).

Капитан (эффективно оценивает возможности и решает оперативные проблемы).

Мобилизатор (мобилизует ресурсы, людей и возможности).

Новатор (агент перемен).

Меценат (привлекает и удерживает таланты).



Миссионер (носитель, хранитель и пропагандист ценностей).

Политик (выстраивает связи и альянсы).

Девять типов лидеров отражают девять важных для каждого лидера граней его личности. Отсюда вытекает набор качеств, свойств, умений и навыков, необходимых для эффективного лидерства.

1. Сила авторитета лидера как атрибут его власти

Штурвал указывает множество разных направлений, каждое из которых куда-то ведет

У лидера тоже есть свой штурвал, указывающий направление власти.

- Власть статуса.
- Власть эксперта-профессионала.
- Власть вознаграждений.
- Власть принуждения.
- Власть принадлежности к избранному кругу.
- Власть принадлежности к группе, принимающей решения.
- Власть авторитета.
- Власть обаяния.
- Власть принадлежности к лидерам общественного мнения.

Чем больше типов власти вы способны использовать, тем мощнее ваше влияние на людей. Власть, как и мышцы, можно наращивать.

Деспотизм просвещенный несколько не лучше деспотизма хамского

Образ руководителя, обладающего железной волей и мощным интеллектом, уже не укладывается в картину современного мира.

Начальникам нужна диагностическая карта, которая бы указывала, какие навыки нужны современному лидеру.

Это навыки скорее спортивного тренера, режиссера производственного спектакля и политика, чем командира, ведущего взвод в атаку.

МУДРЫЕ МЫСЛИ

*«Весь мир – театр,
в нем люди все – актеры».*

У. Шекспир

Лидер, который играет только одну роль, – не лидер, а убожество.

Современный лидер скорее носитель четырех ролей:

- организатора;
- психолога и психотерапевта;
- политика;
- наставника-духовника.

Отсутствие хотя бы одной из этих ключевых компетенций равноценно отсутствию одной струны на гитаре. Красивую мелодию не сыграешь. Каких струн не хватает на вашей гитаре?

Деструктивные типы личностей на вершине власти

Драматический тип.

Ищет внимания, жаждет энтузиазма, активности и поощрения; страдает от мании величия; склонен к крайностям.

Мнительный тип.

Постоянно готов отразить любую атаку и угрозу со стороны других людей; сверхчувствителен; мнителен и недоверчив; слишком занят правилами и деталями, которые оберегают его тотальный контроль; жаждет информации; иногда мстителен.

Отчужденный тип.

Замкнутый и отстраненный; не хватает заинтересованности в настоящем и в будущем; иногда безразличен к похвале и критике.

Депрессивный тип.

Недостает уверенности в себе; страдает от проблем с самооценкой; не знает об успехе (поэтому терпим к посредственности и неудачам); зависит от мессий.

Принуждающий тип.

Склонен доминировать на всех уровнях; настаивает на том, чтобы все строго придерживались предписанных правил; догматичен и упрям; одержим педантизмом, деталями, рутиной, ритуалами, эффективностью и строгой системой организации.

Если признаки этих типов находят место в вашей личности, вы далеко уходите от образа талантливого менеджера.

Новые времена меняют статус и авторитет власти, делая людей не зависимыми от нее

Доверие, признание, лояльность пока не передаются в цифровом формате.

Компьютер заморозил магией цифровых технологий. Но люди не только остались людьми, но и сохранили пронзительное стремление оставаться людьми, а не цифрами.

Люди по-прежнему плохо понимают безэмоциональный язык цифр и по-прежнему реагируют на любовь, дружбу, признание, доверие, которые пока передаются только энергетически.

Привычные менеджеры и командиры производства плохо уживаются с новой ментально-стью. Они больше похожи на ментальных динозавров. А их судьба известна. Они исчезли или исчезают.

Цифры нужны для анализа и отчетов. Воодушевление людей – это чисто энергетический процесс. Можно ли передать чувства человека на языке цифровых технологий в виде битов?

Это все равно, что передать запах розы с помощью формулы. Для передачи чувств нужны чувства, т. е. энергия. И этому еще предстоит научиться подавляющему большинству людей, стоящих на должностях менеджеров всех уровней, включая и самые верхние.

Оцените свою способность говорить с людьми, как с людьми, а не как с роботами или винтиками. Чем эмоциональнее ваш язык, тем выше ваша лидерская талантливость. Если это вам не под силу, ваше место – разработка планов, стратегий, т. е. работа с железками или информацией. Ограждайте окружающих от общения с собой.

Когда не могут себя поднять, пытаются других подмять

Менеджеру приходится выбирать между старыми привычками и нарождающимися тенденциями.

Чтобы видеть и учитывать новые тенденции, нужно перестать:

- смотреть на оргструктуры и системы как на священных коров. Все это бумажные концепции, которые можно изменять;
- держаться за свои прошлые успехи;
- держаться за свои «старые удочки», если конкуренты уже используют динамит и прожектора;
- считать, что свое старое мастерство поможет в новых условиях;
- считать, что четкое распределение обязанностей важнее, чем обучение и постоянное развитие своих кадров.

Огнедышащий стиль управления хорош на пожаре и на войне. В остальных случаях он напоминает машину, буксующую в песке. А к чему склонны вы?

Если чувствуешь себя молотком, все люди вокруг будут напоминать гвозди

Стиль молотка в управлении людьми:

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.