



**НОВЫЙ ВЗГЛЯД
НА СТАРЫЕ ПРОБЛЕМЫ**

Андрей Сизов

Андрей Сизов

**Новый взгляд на
старые проблемы**

«Сизова Елена»

2012

Сизов А. И.

Новый взгляд на старые проблемы / А. И. Сизов —
«Сизова Елена», 2012

Эта книга представляет собой набор наблюдений из жизни руководителей — очень успешных, не очень и даже тех, кто уже устал быть руководителем. Они имеют общую тему — взаимоотношения руководителя и подчиненного, или их взаимное влияние друг на друга. Здесь много новых наблюдений, которые отличаются от общепринятых и тех, к которым уже привыкли.

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	5
ВЫГОРАНИЕ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО	6
ЗАЧЕМ ВАМ ВСЕ-ТАКИ ПЕРСОНАЛ,	9
ЛЕГКАЯ НЕИЗБЕЖНОСТЬ УСПЕХА,	11
Конец ознакомительного фрагмента.	12

ВВЕДЕНИЕ

Эта книга представляет собой набор наблюдений из жизни руководителей – очень успешных, не очень и даже тех, кто уже устал быть руководителем. Они имеют общую тему – взаимоотношения руководителя и подчиненного, или их взаимное влияние друг на друга. Здесь много новых наблюдений, которые отличаются от общепринятых и тех, к которым уже привыкли.

Вы наверняка увидите много отличий от того, как принято думать о такой вещи, как мотивация и управление. Здесь есть над чем задуматься, по крайней мере, так говорили те, кто читал это прежде. Каким быть руководителю – добрым или злым? Наказывать или больше поощрять? Уговаривать или давить? Мотивация или стимулирование? Стоит ли верить людям? Хорошие ваши сотрудники или плохие? Почему они иногда хорошие, а иногда... И главное, где взять хороших? У вас будут ответы.

Здесь есть ответы на это. Вернее сказать, здесь есть то, что поможет дать ответы вам самим. Но, возможно, вопросов у вас станет больше, чем было до прочтения книги. Просто они будут более правильные, и смотреть вы будете туда, куда надо – в сторону успеха, денег и роста своей компании. Возможно, в сторону счастья. Почему нет? Почитайте, там будет видно.

Автор, с пониманием того, о чем написал и сказал

– Папа, ты когда придешь домой, мы поиграем?

– Сынок, сегодня у меня срочная работа, понимаешь, нужно одну проблему решить

и ...

– Хорошо, а завтра?

– Завтра я тоже не могу, понимаешь, там... в общем работа сынок...

– Папа, а когда ты будешь жить?»

Из подслушанного автором разговора.

ВЫГОРАНИЕ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО РЕСУРСА РУКОВОДИТЕЛЯ, ИЛИ ЗА ЧЕЙ СЧЕТ БАНКЕТ

Возможно, вы когда-нибудь видели, как владелец бизнеса или руководитель пытается сохранить доход или добиться его роста и при этом делает это не за счет персонала и развития самостоятельности компании, а за счет себя. Своих усилий, своих способностей, своих талантов, своего времени и здоровья. И у него это получается. И выглядит так, что дела идут в гору. Ощущение, что компания богата. Но так ли это? Не во всех, но в некоторых компаниях я видел следующее:

Рано или поздно наступает момент, когда его одного уже не хватает на все и от этого вместе с доходом растет нежелание работать, желание расслабляться, недоверие к людям, внутреннее напряжение, приверженность к вредным навыкам в управлении. Теряется самый важный ресурс руководителя – эмоциональный. Нет радости от работы, мечты все дальше и смех становится не смехом, а саркастичными усмешками и подтруниванием над самим собой – «да, все мы когда-то мечтали. Но жизнь, она знаете ли...

Поживите, увидите сами». И автору, когда он был ребенком, не очень-то хотелось вступать в такую жизнь. Как-то не радовала такая перспектива и детство хотелось растянуть подольше, чем ближе оно было к настоящей взрослой жизни...

Что такое богатая компания? Это не только наличие финансов, хороший офис, большие фонды и высокая платежеспособность, хотя это конечно является главным показателем ее богатства.

Вопрос в следующем: ЗА ЧЕЙ СЧЕТ БАНКЕТ?

По мнению многих успешных людей и по моему личному наблюдению, богатая компания имеет высокий боевой дух, то есть высокую способность справляться с трудностями и общими проблемами. Это выражается в том, как компания относится к проблемам, как воспринимает трудности, какова реакция людей в компании на появление внешних помех или барьеров. В значительной степени это зависит от того, как ведет себя владелец или как ведут себя руководители. Простой пример: маленького мальчика спрашивают «Как тебя зовут?». Он открывает рот, собираясь что-то сказать, возможно это нелегко в первый раз (он совсем еще маленький и никогда не называл сам свое имя), но он намерен пробиться сквозь трудности. Но... тут мама, видя что ему нелегко, «облегчает» ему задачу, и говорит «Петя», с радостной улыбкой на лице, слегка извиняясь за то, что мальчик не может пока сам. Ребенка это удивляет и расстраивает, «Я мог бы сам!», но мама этого «не слышит», так ведь «принято». И теперь самое интересное. Через пару недель они идут с мамой и встречают знакомого. Он спрашивает ребенка: «Как тебя зовут?». И мальчик, даже не попытавшись ответить, молча смотрит на маму и та (как автоответчик, я извиняюсь за сравнение, но это правда) – «Петя», на что мальчик удовлетворенно кивает головой. Дело сделано.

Я наблюдаю такие примеры сотнями, и не стоит удивляться, откуда берется несамостоятельность детей.

Хорошо, а в чем отличие в бизнесе? Да ни в чем! Практически идентичные ситуации, и самое страшное в том, что руководители этого просто не видят. Это стало нормой. Они везде, в каждой дырке, в каждой проблеме, в каждой трудной ситуации, и они там не только во время работы, но и вне работы.

Они думают, что они спят или смотрят кино. На самом деле они решают нерешенные персоналом проблемы, глядя на экран или сидя в бане.

И вот в чем беда, вот результаты этого: когда нужно напрячься (а бизнес регулярно может требовать таких действий) все дружно смотрят на руководителя, «Ну шеф, настало ваше время, ваш выход Маэстро». И Маэстро выходит... Но выходить сначала нравится, а потом все больше и больше нет, и внимания на этом все больше и больше, и временами мелькает шальная мысль – «А персонал-то мне зачем?». Но привычки, привычки, ведь так было всегда и что уж теперь менять и...

А менять можно и нужно, иначе напряжение станет настолько высоким, что уже ни денег, ни бизнеса такого не хочется. А мысль о расширении и развитии только расстраивает, хотя раньше радовала. И есть куча объяснений, почему расширяться сейчас не время. Пока еще не время, а потом «теперь уже не время».

ВРЕМЯ, ГОСПОДА, ВРЕМЯ РАСШИРЯТЬСЯ И СТАТЬ БОЛЕЕ СВОБОДНЫМИ.
Каждый день, раз за разом и неизменно успешно.

Вот таким бывает боевой дух в компаниях – когда будет трудно, появится ОН. Кто этот «ОН» в разных компаниях по-разному. Хуже всего, когда «он» – это хозяин бизнеса. Такие правила уживаются в компании и делают ее бедной. Навсегда. А что еще чаще, и это вижу лично я, руководитель или владелец компании всеми своими силами, навыками и действиями «оберегает свою компанию от трудностей», придумывая и создавая обходные пути для «облегчения непосильного труда в своей компании».

Примеров миллион, и самые обычные это обвешанные надписями «Sale» витрины магазинов, низкое качество обслуживания в кафе и ресторанах, объяснения клиентам, почему им не предоставлено вовремя. Все это попытки облегчить тяжелый труд персонала, который на самом деле можно было обучить услугам и продажам.

И, пожалуйста, очень прошу вас, воспримите мое послание так, как оно написано – это не вина персонала, они рады были бы работать (80% из них – точно). **ЭТО ДЕЙСТВИЯ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЕЙ.** При всем этом я их люблю и сам таковым же и являюсь. Нам просто нужно изменить кое-что, и все будет хорошо.

Эта выращенная руководителем «бедность» человеческих ресурсов и вызывает истощение компании. Она как пустыня. В ней нечего взять, кроме талантливого руководителя. Клиент приходит и понимает, что его проблемы может решить только сам босс. По-настоящему решить. Персонал же будет разводить руками и что-то мямлить на счет обстоятельств и трудных условий рынка. И когда туда приходит новый сотрудник, он понимает что учиться здесь можно только одному – ныть и говорить про высокие цены и конкурентов. Или делать недовольное лицо, когда получаешь маленькую зарплату... А навыки или способности для того, чтобы вырасти и духовно и профессионально... Здесь это немодно. Здесь другая мода. И законодатель этой моды – хозяин компании. Вон он бегаёт... озабоченный и серьезный. И всегда чему-то учится, ему ведь надо. Может и жестко конечно, не обижайтесь, сам таким был.

Вот пример из нашей практики:

Начальник отдела продаж руководит пятью менеджерами. В работе с клиентами случаются ситуации, когда менеджеры сообщают ему о нежелающих покупать клиентах, о том, что конкуренция высока и многие клиенты уходят к другим. Это воспринимается руководителем, как предложение поучаствовать в разрешении этих ситуаций. Он обладает высокой ответственностью за доход и работу отдела продаж и поэтому принимает эти проблемы как свои. Большинство из них он улаживает, а то, что не получается уладить, оставляет как нерешенную задачу и старается этому научиться в свободное время, если оно вообще есть. Все бы ничего, и он становится хорошим специалистом, но...

Какие правила работы или успешные действия у менеджеров этой компании? Чему они будут учиться и какие навыки развивать у себя?

Да, вы правы, они будут учиться тому, как быстрее привлечь внимание руководителя для решения своих «проблем», которые на самом деле являются просто неспособностью общаться с клиентами.

У них всегда есть два пути:

1. Понять, что эти трудные ситуации с клиентами и есть их личные задачи и принять их, как свои. А отсюда и необходимость обучения этим навыкам (таким же, какие есть у руководителя) и желание научиться этому. Жестко научиться, так чтобы не вылетело потом, ведь «делать-то это мне». А то, знаете, приходят учиться к нам, а упражнения делать не хотят (а у нас их раз по 80-100 надо сделать, чтобы стабильность появилась). Почему не хотят? А потому что «делать-то все равно не я буду, а начальник, если что».

2. Другой путь – ничего не предпринимать, глядя как будет вести себя шеф. Делать виноватое и старающееся лицо, «ну вот... черт возьми, ну никак не получается...». И шеф придет и... либо сам сделает, либо скажет: «Да, ну ладно, что же делать, давайте как-нибудь...». Теперь проблема принята, как не решаемая, и это стало нерешаемой проблемой компании. **НАВСЕГДА!!!** А если это не начальник отдела продаж, а хозяин компании? Вот и всё.

Это мелочи, из которых складывается выгорание нужных и ценных для страны людей – учредителей, владельцев бизнеса и хороших управленцев, директоров, руководителей отделов. А также выгорание компаний. А также уменьшение способностей сотрудников, которые начинают меньше себя уважать, больше ворчать, требовать денег и искать условия, где лучше платят. А могли бы...

А ведь это легко изменить. Вы даже не представляете себе, как себя чувствуют наши выпускники – и в бизнесе, и в семье. Да вон они ходят, спросите у них сами, они расскажут. Они изменились.

НАВСЕГДА!

ЗАЧЕМ ВАМ ВСЕ-ТАКИ ПЕРСОНАЛ, ИЛИ ТАЙНА СЛОВА “ИСПОЛЬЗОВАТЬ”

Использовать персонал – значит ставить ему задачи и получать результаты от решенных сотрудниками задач. Например, если предприниматель может обзвонить 60 потенциальных клиентов и заработать 100 000 руб., то для того, чтобы заработать 200 000 рублей, ему нужно обзвонить 120 клиентов. Это прописные истины, но просто удивительно, как часто они не понимаются или забываются руководителями. Так вот, для того, чтобы делать 120 звонков, ему нужны помощники. Руководитель нанимает сотрудника. Он рассчитывает, что сотрудник будет делать еще 60 звонков помимо прежних 60, который делал предприниматель. Предприниматель намерен использовать сотрудника для получения результатов. Но теперь предприниматель не просто предприниматель, а еще и руководитель. А это отдельная профессия, и она требует определенных навыков. Навыков того, как использовать сотрудников для получения нужных компании результатов.

Сотрудники, в первую очередь, это люди. И важно, чтобы руководитель понимал, как «работает» человек: от чего ему хорошо, от чего плохо, от чего он счастлив на самом деле и прочие элементы, крайне важные при управлении людьми. И если он это знает, он может **ИСПОЛЬЗОВАТЬ СОТРУДНИКОВ** для повышения результатов и роста своих доходов. И это правильно. Вы имеете право быть богатыми и счастливыми, более того, вы должны ими быть. Ради этой страны и ваших детей.

Для улучшения бизнеса существуют также определенные административные инструменты и технологии, которые нужны для того, чтобы **БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ СОТРУДНИКОВ ДЛЯ ПОЛУЧЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ**. Например, должностная инструкция или описание работы на каком-то посту – это инструменты для того, чтобы лучше использовать сотрудника на этом посту. Или организующая схема, где видно, кто и что делает и как происходит работа в компании. Она позволяет лучше использовать персонал, организовать его для общих целей. Или написание программ – это позволяет лучше использовать сотрудников и направлять их на достижение целей. Приказы руководителя – это тоже административный инструмент, нацеленный на использование людей для работы.

Если вы внимательно посмотрите, то увидите, что любой административный инструмент служит лучшему использованию сотрудников. Это похоже на ситуацию со специалистом, например, с музыкантом. Если он научился использовать свой музыкальный инструмент правильно для получения результатов, ему очень помогут различные административные устройства, например, красивый чехол, хорошие ноты, и прочее. Но если не научился играть на инструменте, то красивый чехол не поможет.

Точно также с персоналом и его использованием. Для руководителя сотрудник – это инструмент для получения результатов. Это очень ценный, живой, восхитительный инструмент. Он может много, очень много, **ЕСЛИ ЕГО ПРАВИЛЬНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ**. Вот в чем весь секрет.

И, наоборот, если нет у руководителя навыков для использования сотрудников, то он будет «проскальзывать» на месте, не имея результатов. И это расстраивает. Это ощущается руководителями как «вечный замкнутый круг из проблем». Убивает здесь не то, что проблемы есть, а то, что не меняется отношение сотрудников к ним, и есть ощущение того, что руководитель один на один с этими проблемами.

То же самое может происходить и с любыми административными технологиями. Если руководитель не умеет должным образом использовать персонал – то все **ИНСТРУМЕНТЫ**

ДЛЯ ЛУЧШЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ могут быть истрачены впустую. Обычно, это уже из моего опыта консультирования, эти административные инструменты становятся дополнительной головной болью руководителя.

Вот пример:

Персонал не справляется с работой, и руководитель регулярно вынужден усиленно контролировать этих людей, а иногда просто доделывать за них работу. По крайней мере, об их работе больше думает руководитель, чем сами сотрудники. Его внимание зафиксировано на этом. Очевидным является то, что они в работе не сильно заинтересованы. Он решает ввести в действие должностные инструкции или организующую схему или новую коммуникационную систему. Но беда в том, что все эти административные элементы нужно использовать. ИСПОЛЬЗОВАТЬ, а не просто повесить в кабинете руководителя или положить на столы сотрудникам. И использовать это должны сами сотрудники.

Откуда у руководителя идея, что они будут использовать новые административные инструменты, если они не заинтересованы даже в использовании того, что уже есть?

И сотрудники делают из новых и хороших административных инструментов очередную проблему для своего шефа – “не так написано, не та технология, не то, не се...”. И внедрение новых элементов управления может стать настолько трудным, что принесет больше вреда, чем пользы. Если же руководитель умеет использовать персонал, он также умело добьется того, что новые технологии управления будут приняты и пойдут сотрудникам и компании на пользу.

Если руководитель привык давать постоянные советы подчиненным, что и как им делать, и у него нет навыка добиваться от них самостоятельности в принятии решений, то никакие должностные инструкции не будут работать. Точно так же описание бизнес-процессов не принесет денег, а только забот шефу прибавит.

Как ходили сотрудники за советами к нему, так и будут ходить, только с должностными инструкциями под мышкой. Я это видел десятки раз.

Вот и сделайте свои выводы сами. По опыту и по наблюдениям стоит потратить время и изменить свой подход и навыки управления так, что сотрудники будут ИСПОЛЬЗОВАТЬСЯ. И тогда все остальные действия по улучшению бизнеса принесут намного больший эффект и будут внедрены в компанию, а не в кабинет руководителя. И что интересно: если людей в компании правильно используют, они счастливы, довольны всем и, особенно, довольны руководителем. Если не используют их, или недостаточно используют, то они несчастны, недовольны ни собой, ни руководителем. И поэтому все время просят денег, думая, что с деньгами они будут более счастливы. А этого не происходит.

ЛЕГКАЯ НЕИЗБЕЖНОСТЬ УСПЕХА, ИЛИ ТЯЖЕЛЫЕ ВРЕМЕНА И РАСЧЕТ НА УДАЧУ

Кто такой руководитель? Что это за пост в компании? Зачем точно он нужен? В чем его главная работа?

Ответ прост. Он нужен для того, чтобы сотрудники выполняли свою работу. По-другому: чтобы работа была выполнена силами сотрудников. Еще по-другому: он нужен, чтобы сотрудники самостоятельно добивались результатов и решали поставленные задачи. И это его главное предназначение. Есть такие действия, как постановка задач, координация действий и организация работы, но это все для того, чтобы добиваться результатов руками сотрудников. И это всё, на это нацелена наш тренинг. Чтобы руководитель делал это легко и беззаботно. Это и есть состояние “легкий неизбежности”. Дела идут в гору, и это неизбежно, потому что есть такой руководитель. Это делается легко, когда есть навыки для этого. А если нет – этому можно научиться у нас.

Руководитель – «Ледокол»

Да, такое встречается часто. Лед – это проблемы рынка. Рынок не простой, и работать нелегко. Руководитель идет на эти проблемы, испытывая мощное давление со стороны проблем. И вот в чем вопрос: Кто у него сзади? Те, кто тянут его назад, типа баржи с песком (да еще и работающих на задний ход, создавая проблемы там, где их нет), или мощные буксиры, которые толкают его вперед и снимают напряжение от работы со льдом? Видит он их? На самом деле руководитель своими ежедневными действиями либо создает себе больше барж с песком, либо буксиры. И это зависит только от его навыков и используемых инструментов. Этому легко обучиться.

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.