

А.А. Трусъ

Психология управления



Александр Трусъ

Психология управления

«Вышэйшая школа»

2014

УДК 005.32(075.8)
ББК 88.4я73

Трусь А. А.

Психология управления / А. А. Трусь — «Вышэйшая школа», 2014

Анализируются предпосылки и факторы успешности деятельности руководителя, психологические особенности реализации им основных управленческих функций и оперативной (индивидуальной и групповой) работы с персоналом. Рассматриваются модели организационного построения, социально-психологические процессы и явления, протекающие в них. Предлагается широкий спектр управленческих и коммуникативных техник для эффективной работы руководителя и психолога в организационной реальности и с организационной реальностью. Приведены примеры из практики работы руководителей отечественных и зарубежных предприятий. Адресуется студентам учреждений высшего образования по управленческим и психологическим специальностям. Будет полезно собственникам бизнеса, руководителям различных организационно-управленческих уровней, бизнес-тренерам и организационным консультантам.

УДК 005.32(075.8)
ББК 88.4я73

© Трусь А. А., 2014
© Вышэйшая школа, 2014

Содержание

Введение	6
Глава 1. Психология управления как наука и область профессиональной практики	8
1.1. Психология управления в системе научных знаний	8
1.2. Психологическая грамотность руководителя: уровни, особенности, динамика развития	11
1.3. Психологические коллизии взаимодействия: люди с разных «планет» в одной организации	15
1.4. Собственник бизнеса и наемный руководитель: психологические факторы успешного взаимодействия	21
1.4.1. Профессиональный управленец	21
1.4.2. Причины вмешательства собственника в оперативную работу наемного директора. Как с этим быть?	23
1.4.3. Контрактинг – предпосылка конструктивности взаимодействия	25
Глава 2. Руководитель – центральная фигура управленческого процесса	29
2.1. Профессия «Руководитель» в системе психологического знания	30
2.2. Сущность деятельности руководителя	41
2.3. Содержание деятельности руководителя	45
2.4. Эффективность деятельности руководителя	49
2.5. Как становятся руководителями	51
2.5.1. Из рядовых сотрудников – в руководители	51
2.5.2. Из предпринимателей – в руководители	53
2.5.3. Ошибки руководителя	55
2.6. Лояльность руководителя	57
Конец ознакомительного фрагмента.	59

А. А. Трусъ

Психология управления

© Трусъ А.А., 2014

© Оформление. УП «Издательство “Вышэйшая школа”», 2014

Введение

Руководство – это способность побудить другого человека делать то, что нужно, когда нужно и как нужно, как будто он сам этого хочет.

Дуайт Д. Эйзенхауэр

Деятельность современного руководителя протекает в сложных, противоречивых, быстро меняющихся условиях. Высокий темп жизни и работы, необходимость принятия важных управленческих решений в условиях дефицита информации, наличие кризисных ситуаций различной природы – эти и многие другие факторы предъявляют повышенные требования к личностным и профессиональным характеристикам руководителей различных организационных звеньев, набору их компетенций, управленческим и рабочим навыкам.

В настоящее время совокупный объем профессиональной, управленческой и деловой информации увеличивается стремительными темпами, свою актуальность теряют отдельные знания и умения, руководитель порой не готов к решению управленческих задач. В связи с этим он должен оперативно овладевать необходимым инструментарием управления коллективом, развивать в себе необходимые знания, которые позволят ему четко ориентироваться в информационных потоках, отбирать нужные данные с позиции их практической значимости, систематизировать и принимать грамотные и своевременные решения для успешного выхода из возникающих рабочих ситуаций.

Эффективное управление предполагает использование навыков партнерского (субъект-субъектного) взаимодействия, влияние на подчиненных своей организации (структурного подразделения) своим авторитетом (без обращения к прямым директивным методам).

Существовавшее ранее представление о том, что высшее образование служит выпускнику-специалисту своеобразной гарантией эффективной работы на долгие годы, утратило свою актуальность. На смену ему пришла новая парадигма: «Образование современного руководителя, ориентированного на профессиональный успех, должно быть непрерывным и продолжаться на протяжении всей карьеры». Многие традиционные школы и методы управления исчерпали свои возможности и не отвечают вызовам настоящего и будущего. Сегодня требуются все более современные управленческие инструменты, и руководитель, претендующий на звание успешного, должен осваивать прогрессивные подходы к построению отношений со своими подчиненными и коллегами, с организационной и внешней средой.

Необходимость инвестиций (временных, финансовых, организационных и т. д.) в профессиональный рост и личностное развитие руководителя с целью его постоянного совершенствования обусловлена, прежде всего, динамическими характеристиками среднего фактора, а также катастрофическим устареванием профессиональной информации. Для достижения успеха в своей деятельности он должен не только обладать широким спектром знаний в различных профессиональных областях, но и быть психологически подготовленным к работе в новых условиях.

Руководителю сегодня нужна нацеленность на развитие как собственных компетентностей, так и способность выступать в роли наставника для своих подчиненных, быть их мотиватором на поступательное профессиональное развитие, обладать способностью помочь им в быстром изучении новых, современных методов работы и освоении необходимых навыков.

На страницах данного учебного пособия излагаются концептуальные основы управленческой деятельности современного руководителя, анализируются психологические особенности оперативного менеджмента, показаны инструменты индивидуальной и групповой работы с сотрудниками организаций. Значительная часть читателей найдет здесь не только

ответы на актуальные вопросы по дисциплине «Психология управления», но и встретит увлекательные, порой неожиданные и яркие примеры из управленческой практики руководителей отечественных предприятий и менеджеров зарубежных компаний, которые по праву считаются авторитетами в управленческой области.

Изучение дисциплины «Психология управления» является важнейшей частью профессиональной подготовки современного руководителя, а также практического психолога, так как создает методологическую базу управленческой и консультативно-тренинговой деятельности. Психология управления – интегративная дисциплина, включающая в себя различные аспекты знаний других управленческих и психологических дисциплин, таких как «Основы менеджмента», «Стратегическое управление», «Психология личности», «Социальная психология», «Организационная психология», «Профессиональный психологический отбор и аттестация персонала», «Теория и методика социально-психологического тренинга», «Организационное консультирование» и др.

Руководитель, делающий первые управленческие шаги, сталкиваясь с элементарными ситуациями взаимодействия с сотрудниками, коллегами – руководителями из смежных структурных подразделений организации, деловыми партнерами, порой действует по интуиции, опираясь разве что на здравый смысл. При этом к настоящему времени управленческой теорией и практикой накоплен солидный инструментальный багаж – созданы эффективные технологии, предложены различные идеи, опробованы и «обкатаны» многочисленные приемы и способы управленческой работы.

Нельзя не согласиться с российским психологом Ю.Б. Гиппенрейтер, которая применительно к курсу «Введение в общую психологию» обозначает главную методическую проблему в обучении психологическим дисциплинам следующим образом: проблема состоит в необходимости сочетать широту охватываемого материала, его фундаментальность с его относительной простотой, доходчивостью и занимательностью изложения. Как ни заманчиво звучит известный афоризм, что психология делится на научную и интересную, в преподавании он не может служить ориентиром: неинтересно поданная на первых шагах научная психология не «заведет» никакого «мотора», и, как показывает педагогическая практика, будет просто плохо понята. Поэтому задача как преподавателя психологии, так и автора книги состоит в том, чтобы делать изложение трудных, а иногда и запутанных вопросов психологии доступным и по возможности живым.

Эту же мысль озвучил и знаменитый английский писатель С. Моэм: «Стиль книги должен быть достаточно прост, чтобы любой, сколько-нибудь образованный человек, мог читать ее с легкостью».

При изложении различных психологических аспектов управленческой деятельности, современных организационных и деловых реалий, с которыми сталкиваются руководители и психологи, следует учитывать крайнюю неравномерность степени разработки ее отдельных направлений и областей. Такая неравномерность потребовала привлечения большого числа психологических и управленческих работ, в том числе и автобиографических, а также обращение к собственному управленческому, тренерскому и консультативному опыту. Этой же цели содействуют приведенные на страницах учебного пособия многочисленные примеры из отечественного и зарубежного управленческого опыта, а также цитаты теоретиков и практиков менеджмента и психологии управления.

Пособие подготовлено для студентов и слушателей, обучающихся по управленческим и психологическим дисциплинам, руководителей различных организационно-управленческих уровней, может быть полезным собственникам бизнеса и др.

Глава 1. Психология управления как наука и область профессиональной практики

1.1. Психология управления в системе научных знаний

Психология, имея богатое, тысячелетнее прошлое (своими корнями она уходит в глубины веков), как самостоятельная «наука» насчитывает немногим более ста лет. Известный психолог конца XIX – начала XX в. Г. Эббингауз выразился по этому поводу предельно четко и лаконично: у психологии огромная предыстория и очень короткая история.

Психология – наука о душе. Об этом знает любой человек – не только специалист с дипломом о высшем образовании, но и школьник, ибо ее основы начали преподавать в средней школе. Это слово, как и большинство названий современных наук, греческого происхождения и состоит из двух корней: *psyche* – душа и *logos* – учение, наука.

Многие века психология развивалась в рамках философии. Существует несколько точек зрения на «начальные шаги» психологии. Согласно одной из них первые психологические воззрения связаны с религиозными представлениями. Согласно другой (принятой в истории психологии) ранние представления о психологии возникли у древнегреческих философов в процессе практического познания человека и развивались в борьбе зарождающейся научной мысли с религией, с ее мифологическими представлениями о мире вообще и о душе в частности. Изучение души является начальным этапом в становлении предмета психологии. Одной из первых психологических работ считается трактат Аристотеля (384–322 гг. до н. э.) «О душе». В нем дается определение понятию «душа». П.Я. Гальперин (2005) отмечает: «Душа признавалась всеми до начала XVIII века, до того, как сложились основные представления, а затем и первая система психологии современного типа. Представления о душе были главным образом идеалистическими. Но были и материалистические теории души. Они вели свое начало от представлений Демокрита и описывали душу как тончайшую материю, пневму, частицы которой – круглые, гладкие и чрезвычайно активные – проникали между более крупными и менее подвижными атомами и, толкая, приводили их в движение. Душа считалась причиной всех процессов в теле, включая и собственно “душевные движения”».

Принципиальный недостаток этого примитивного материалистического представления о душе заключался в том, что душа признавалась особой причиной (или даже первопричиной) всех процессов в теле. А это значило, что все воздействия на тело были для души лишь поводами, на которые она могла отвечать как хотела. А почему она хотела то или другое, зависело только от нее самой, от ее «природы» и далее не подлежало объяснению. Таким образом, в качестве первопричины даже материально представляемая душа радикально и систематически нарушала причинные связи не только внутри тела, но и в окружающем мире. И когда в конце XVII в. в естествознании окрепло строго причинное мировоззрение, спекуляции «о природе души» утратили всякое доверие ученых, а душа как объясняющая, но сама необъяснимая, сила (скрытая позади наблюдаемых явлений) была исключена из науки.

Место души заняли явления, которые мы фактически наблюдаем, находим «в себе», обращаясь на свою «внутреннюю душевную деятельность». Это наши мысли, желания, чувства, воспоминания и т. д., которые каждый знает по личному опыту и которые, как факты этого внутреннего опыта, есть нечто несомненное. Дж. Локк, которого можно считать основоположником такого понимания предмета психологии, был прав, указывая на то, что, в отличие от души, явления сознания – нечто не предполагаемое, а фактически данное, и в

этом смысле факты внутреннего мира такие же бесспорные, как и факты внешнего опыта, изучаемые прочими науками.

В XVI в. впервые используется термин «психология». Под самостоятельной историей этой науки сегодня подразумевается временной отрезок, связанный с выходом ее из лона философии и определением ее как отдельной области знания. Это датируется 1879 г., когда немецкий ученый В. Вундт организовал при Лейпцигском университете экспериментальную психологическую лабораторию.

Изучая индивидуальные и групповые психические явления, их природу, сущность, закономерности, место и роль в жизни и деятельности людей, взаимодействуя с другими науками, психология раскрывает роль психологического фактора в развитии общества, в процессах управления, показывает пути рационализации различных видов деятельности, обучения, воспитания, взаимоотношений, общения, развития, формирования личности, коллектива.

Как отмечают отечественные психологи М.И. Дьяченко и Л.А. Кандыбович (1998), за время своего сравнительно недолгого жизненного пути как отдельной науки психология сильно «разрослась», активно «размножилась», «раскустилась», т. е. дифференцировалась, и в настоящее время насчитывает более сорока отраслей.

Изучение психологических дисциплин начинается с *общей психологии*, так как без глубокого знания основ этой науки, невозможно овладеть положениями, содержащимися в других разделах психологии.

Психология управления тесно связана с большой психологической областью – социальной психологией. Можно сказать, что как самостоятельное направление первая вышла из второй. Социальная психология – достаточно молодая отрасль знания, насчитывающая чуть больше ста лет. Официальным годом ее рождения считается 1908 г., когда одновременно вышли две книги с аналогичным названием, они были анонсированы как первые учебники по новой гуманитарной дисциплине. Одна книга появилась в Америке, вторая – издана в Европе, одну подготовил социолог, другую – психолог.

Руководить – это значит не мешать хорошим людям работать.

Физик П. Капица (1894–1984)

«На стыке» с психологией управления находятся другие области психологического знания, как имеющие многолетнюю историю – психология труда, экономическая психология, так и достаточно молодые – бизнес-психология, психология бизнеса, психология менеджмента.

Предметом изучения психологии труда является проблема соответствия работника его профессии, проблема профессионального отбора и профессиональной ориентации. В свою очередь, психология управления исследует соответствие работника конкретной организации, проблему подбора людей в эту организацию с учетом особенностей ее деятельности.

Экономическая психология понимается как наука, изучающая психологические проявления людей, занятых хозяйственной деятельностью.

Считается, что *бизнес-психология* (Г.Л. Бардиер, 2000) также изучает проявления людей, занятых хозяйственной деятельностью, но только в случае, если речь идет о рыночной системе ведения хозяйства. Ведь именно в условиях рынка возможно существование бизнеса, и деятельность бизнесмена может быть направлена на получение прибыли. По мнению вышеназванного психолога предмет и методы бизнес-психологии отличаются от *психологии бизнеса* тем, что последняя ориентирована на житейский уровень и имеет своим предметом психологические закономерности, зафиксированные на уровне здравого смысла, а в качестве предмета бизнес-психологии она предлагает рассматривать психологические причины, закономерности и последствия активности людей как сотрудников фирмы (организа-

ции), а также самой фирмы в целом, зафиксированные на уровне научных теорий, практических исследований, принципов и технологий деятельности в реальных или предполагаемых условиях рыночной экономики.

Российский психолог А.Л. Свенцицкий (1998) дает следующее определение *психологии менеджмента* – это социально-психологическая сторона всего многообразия управленческих отношений членов коллектива.

Отличительной особенностью *психологии управления* является то, что *объект* ее изучения – организованная деятельность людей, объединенных в одном коллективе общими целями (интересами, симпатиями, ценностями), подчиняющихся правилам и нормам этой организации, выполняющих заданную им совместную работу в соответствии с экономическими, технологическими, правовыми, организационными, корпоративными и целым рядом других требований.

Согласимся с мнением многих психологов, что в психологии управления и отдельный работник, и социальная группа, и коллектив выступают в контексте организации, в которую они входят и без которой их анализ в плане управления оказывается неполным.

Изучение личности руководителя и сотрудника в организации в одном контексте, анализ их влияния на социально-психологическую структуру и развитие организации – таковы главные вопросы, стоящие перед специалистами, исследующими проблемы психологии управления.

Подходы к пониманию *предмета психологии управления* многообразны, что свидетельствует о сложности этой дисциплины. Принято выделять для изучения следующие проблемные области, характерные для данного предмета:

- социально-психологические вопросы, касающиеся рабочих (производственных) групп (трудовых коллективов, проектных команд);
- психология личности руководителя;
- психология деятельности руководителя, ее функционально-структурный анализ;
- психологические вопросы подбора управленческих кадров;
- психолого-педагогические аспекты подготовки управленческих кадров;
- психологические особенности взаимодействия руководителя и сотрудников;
- социально-психологические аспекты реализации управленческих функций и др.

Волшебная формула успеха в бизнесе: относись к покупателям как к гостям, а к служащим – как к людям.

Американский специалист по менеджменту Т. Дж. Питерс

Среди психологических проблем на сегодняшний день наиболее актуальными для организации являются:

- повышение профессиональной компетентности руководителей всех уровней, совершенствование стилей управления, межличностного общения, принятия управленческих и бизнес-решений, стратегического планирования и маркетинга, преодоления стрессов и др.;
- управление организационными динамическими процессами и явлениями;
- поиск и активизация человеческих ресурсов организации;
- повышение эффективности методов подготовки рядового и управленческого персонала;
- оценка и улучшение социально-психологического климата, сплочение персонала вокруг целей организации, создание корпоративной культуры.

1.2. Психологическая грамотность руководителя: уровни, особенности, динамика развития

В отличие от других научных дисциплин психология обладает особенностями, связанными с психологической грамотностью конкретного субъекта. Психология известна любому обывателю как система жизненных событий и явлений. Наверное, нет такого человека, который в душе не считает себя психологом. Однако, как систему научных знаний психологию представляют единицы, в основном те, кто имеет соответствующее образование и занимается ею в научном, теоретическом или практическом (прикладном) аспекте.

В управлении есть последовательность: сначала наведи порядок в близком, потом наведи порядок в далеком; сначала наведи порядок в распоряжениях, потом наведи порядок в наказаниях; сначала наведи порядок среди сильных, потом наведи порядок среди слабых; сначала наведи порядок в большом, потом наведи порядок в малом; сначала наведи порядок в своей жизни, потом приводи к порядку других.

Китайский полководец Чжугэ Лян (181–234)

В настоящее время практически каждый человек связан с управлением. На работе мы проводим более восьми часов в день, и каждый из нас выступает в роли либо подчиненного, либо руководителя, чаще всего находясь в этих двух позициях одновременно – по отношению к вышестоящему руководителю и к тому, кто находится у тебя в подчинении – непосредственном и прямом. Как в обывательской, так и в организационной среде приходится периодически сталкиваться с мнением, что «управлению учиться не обязательно» – для того чтобы руководить людьми, достаточно иметь определенные властные полномочия, т. е. надо занять определенную ступеньку в должностной иерархии организации – и можно смело считать, что ты – руководитель! Для выполнения своих функциональных обязанностей вполне хватает так называемых житейских психологических представлений, «здорового смысла», умения ладить с людьми и находить с ними общий язык. *Этот уровень психологической грамотности руководителя можно назвать первым или «житейским».* К сожалению, на этом уровне находится подавляющее большинство руководителей.

Управлять – это как держать голубя в руке. Сожмешь сильнее – убьешь; ослабишь хватку – он улетит.

Американский бейсбольный тренер Т.Ласорда

Несмотря на довольно широкий пласт руководителей первого уровня, в последнее время, особенно в связи с кризисными событиями различной природы, наметилась устойчивая тенденция обращения некоторых из них к управленческим и психологическим знаниям и навыкам. Такой интерес неслучаен и вполне закономерен: именно в области психологии руководитель может найти ответы на многие актуальные вопросы, связанные с организационно-управленческими процессами и явлениями. Данная управленческая прослойка сегодня четко понимает, что среди прочих важными факторами руководства являются:

- стимулирование персонала (строится с учетом личностных особенностей сотрудников, групповых динамических переменных, рыночных реалий и т. д.);
- подготовка к сложным переговорам (опирается на знание их особенностей, практическое использование различных коммуникативных стратегий, умение грамотно позиционировать себя, а также работать с различными ролевыми масками, владеть технологиями личностного влияния, обладать способностью противостоять чужому влиянию и др.);

- позиционирование товара в торговом зале (осуществляется исходя из психологических закономерностей процесса восприятия).

Нет такой области деятельности современного руководителя, в которой бы не нашлось места психологии, поэтому некоторые руководители активно устраняют недостаток знаний как на получивших широкое распространение программах МВА, так и на многочисленных тренингах, семинарах, деловых играх. Нарботки, полученные в модельном, игровом взаимодействии в учебной группе, новые знания, навыки, а также родившиеся у них идеи они несут в свою организационную среду. Такой уровень психологической грамотности назовем *вторым или вынужденно-прагматическим*.

Из практики автора

Трехдневный тренинг по оперативному управлению, проводимый в будние, т. е. рабочие, дни. Наборная (открытая) группа состоит из восемнадцати человек – собственников бизнеса, занимающихся управлением своими предприятиями, и наемных руководителей – в основном топ-уровня.

В первый день, который проходит очень динамично, в оживленных дискуссиях, с обменом опытом всеми участниками, рассматриваются факторы эффективности деятельности современного предприятия, роли и места в нем руководителей, их личностных и профессиональных характеристик, являющихся предпосылками успешности управленческой работы. Участники уходят в 18 часов с домашним заданием – управленческой ситуацией, которую необходимо самостоятельно рассмотреть и принять по ней решение в роли руководителя предприятия.

Второй день начинается с проверки домашнего задания. Один из участников тренинга – владелец предприятия, которого можно отнести к среднему бизнесу, – при рассмотрении ситуации, предложенной для анализа и обсуждения, говорит о том, что она напоминает ему ситуацию в его организации. Поэтому он принял решение уволить одного из руководителей подразделения. «Я понял, что он – самое слабое звено в нашей управленческой цепи, о чем открыто сказал вчера вечером всем руководителям топ-уровня на подведении итогов».

Оказывается, после тренинга этот участник поехал на свое предприятие, посидел в тишине кабинета, почитал домашнее задание, сопоставил две ситуации (учебную и реальную) и в 19 часов объявил руководителям о своем решении.

Было ли это решение принято на эмоциональной волне, которая сопровождала процесс взаимодействия участников на тренинге? Вряд ли. Применительно к данному собственнику бизнеса уместны такие характеристики, как прагматизм, ориентация на результат, сдержанность. Он пояснил группе принятое решение: «Я давно присматривался к этому руководителю, результаты работы которого меня не вполне удовлетворяли достаточно продолжительное время. У меня были определенные сомнения: “А вдруг человек изменится?” Вчера на тренинге я понял, что моим ожиданиям не суждено реализоваться. Я не хочу обманывать себя и других работающих на моем предприятии руководителей».

Третий уровень психологической грамотности руководителя можно определить как *осознанно продвинутый*. На этом уровне находятся те руководители, которые понимают, что управление – это не только ответственная профессиональная деятельность, но и наука, опи-

рающаяся на достижения в смежных областях (прежде всего, в психологии). Управленческая сфера от житейских ситуаций отличается большим количеством неожиданных, противоречивых (и с обывательской позиции необъяснимых) процессов и явлений, в которых повседневный жизненный опыт человека не играет значимой роли: неожиданный уход ключевых сотрудников из организации и последующий «увод» ими части бизнеса; выяснение отношений среди руководителей структурных подразделений; дебиторская задолженность, хронические неплатежи и др. Для того чтобы разобраться и принять грамотное управленческое решение в этих и многих других подобных ситуациях, одного только чутья и разрозненных психологических знаний недостаточно. Этот уровень психологической грамотности предполагает тесное взаимодействие руководителя с психологами, обращение как к внутренним специалистам, так и к внешним консультантам в конкретной области психологической практики (мотивация и стимулирование персонала, проведение организационных изменений, кадровый аудит и т. д.).

К сожалению, в целом обращение руководителей различных уровней к психологическим знаниям носит фрагментарный (и во многом вынужденный) характер. Наиболее ярко это проявляется при обучении персонала и проведении в корпоративном формате ставших популярными в последнее время тренингов. Многие руководители видят в тренинге панацею от всех проблем, существующих в организации или в ее отдельном структурном подразделении: упали продажи – давайте проведем тренинг продаж, выросла текучесть персонала – нужен мотивационный тренинг, не дают покоя конфликты между сотрудниками – всех на тренинг командообразования.

Заказчик – конкретное должностное лицо организации, – как правило, не понимает тех последствий, которые могут наступить после проведения тренинга: вместо ожидаемой пользы порой он получает усугубление негативной ситуации и еще большие проблемы.

Известны случаи, когда после корпоративного (!) тренинга личностного роста для руководителей топ-уровня и среднего звена отношения между его участниками резко ухудшились. (И как я с ним работала эти три года!?) А после двухдневной мотивационной программы компанию покинула треть участников тренинга – специалистов по продажам. (Теперь ясно, что нам недоплачивают. Найдём другое место, где нас оценят по достоинству!)

Для того чтобы руководитель не допускал подобных ошибок, он должен быть нацелен на свое профессиональное развитие, быть управленцем, для которого важным составным элементом руководства является собственное повышение уровня психологической грамотности и психологической культуры.

Руководитель каждое утро сталкивается с массой проблем, все они требуют его внимания. Но кто может сказать ему, какие из них являются самыми важными. Помочь разобраться во всем многообразии вопросов, решить их может только знание основ эффективной самоорганизации, базирующейся на достижениях психологической науки.

Разделяю точку зрения Д.В. Степанова (2005) на проблему организационно-управленческой ответственности: хорошему управленцу должны быть известны приемы действий в кризисных ситуациях, и если фирма гибнет от неблагоприятной конъюнктуры, это означает лишь то, что в изменившихся условиях деятельности была избрана неверная стратегия. А на ком лежит ответственность за разработку стратегии? На руководителе. Чиновники ставят палки в колеса. Ну а кто должен выстраивать с ними взаимоотношения? Руководитель! И не стоит оправдывать себя тем, что вы не нашли с ними общего языка.

Известный американский специалист в области маркетинга Дж. Коллинз (2004), исследовавший факторы, делающие организацию лидером рынка в долгосрочной перспективе, на

первое место поставил «руководителя 5-го уровня». Одной из отличительных особенностей таких руководителей является то, что когда компания добивается успеха, они «смотрят в окно», приписывая все заслуги кому-то еще, но не себе. Однако когда компания сталкивается с трудностями, они «смотрят в зеркало» и принимают всю ответственность на себя. Руководители компаний, которых Дж. Коллинз использовал в сравнительном анализе, делают прямо противоположное – они «смотрят в зеркало», когда речь заходит об успехе, и «смотрят в окно», когда нужно найти виновника неудач.

1.3. Психологические коллизии взаимодействия: люди с разных «планет» в одной организации

Порой люди, работающие на одном предприятии, но занимающие там различные позиции (собственники бизнеса, наемные руководители разных организационно-управленческих уровней, рядовые сотрудники), не в состоянии понять интересы друг друга. Наблюдая за ними со стороны, создается впечатление, что, делая общее дело, они разговаривают на разных языках. Почему так происходит? Почему владельцы компании требуют от наемного персонала лояльности, а те энергично сопротивляются? Почему люди, работающие под одной организационной крышей, такие разные в своих потребностях, интересах, отношении к предприятию и к делу, которым занимаются? Эти и другие вопросы задают те, кто создает предприятия и работает на них.

В любой организации можно выделить три группы:

- владельцы бизнеса (назовем их условно «люди с планеты Юпитер»);
- рядовые сотрудники («люди с планеты Земля»);
- топ-менеджеры и специалисты-профессионалы высокого уровня («люди с планеты Марс»).

Эти группы людей пересекаются по работе в организационной реальности, но их жизненные модели имеют значительные отличия. Как показывает опыт работы с отечественными компаниями, более половины сложностей в отношениях людей, работающих в организации, связано с их «инопланетным» происхождением: представители разных планет с трудом находят общий язык. Впервые это открытие сделал Т. Хойруп, известный датский ученый, профессор Института археологии и этнологии Копенгагенского университета. Более десяти лет он интенсивно работал над анализом моделей жизни.

Основой его типологии стала форма трудовых отношений на предприятии:

- люди, работающие на себя;
- работающие по найму рядовые сотрудники;
- работающие по найму высококвалифицированные специалисты и управленцы.

Выяснилось, что вид занятости во многом определяет образ жизни человека, а вместе с этим обуславливает и восприятие таких базовых понятий, как работа, время, успех, деньги. Предпосылки поведения представителей каждой модели жизни не только отличаются друг от друга, но и часто оказываются во взаимном противоречии. Существуют особые требования каждой модели как к образу мыслей, так и к поведенческим проявлениям, к окружению, придерживающихся их людей. Даже слова (вроде бы одинаковые для носителей одного языка) для представителей разных моделей имеют не одно и то же значение.

Рассмотрим характеристики каждой группы.

«Люди с планеты Юпитер» (стратегия самореализации). К этой модели, как правило, относятся люди, реализующие себя в своем деле, целиком отвечающие за него, по сути – это класс собственников. В группу можно включить и представителей интеллигенции, ориентированных на самостоятельное творчество, осуществляющих различного рода проекты. Они работают на себя, ведут свое дело несмотря на его масштабы. (В равной степени это может быть как небольшой проект, так и крупный бизнес.) Отличительные особенности людей этой модели состоят в том, что для них не существует различия между временем, занятым работой, и временем отдыха, он посвящает себя работе целиком, включен в нее полностью, растворен в ней. Юпитерианец полностью берет на себя ответственность за успех дела. Такое отношение к работе представителю данной модели дает ощущение свободы и независимости. Юпитерианцы убеждены, что свободное время должно быть посвящено реальной деятельности, преследующей осмысленную цель. Если оно используется людьми бессмыс-

ленно, то они, по их мнению, ленивы, непредприимчивы и заняты исключительно потреблением. Юпитерианцы искренне считают, что работа за зарплату оправдана только тем, что обеспечивает доход и должна быть ограничена необходимостью. Успех, их признание понимаются ими как результат собственных усилий, что типично для западной культуры.

Известный социолог Р. Флорида (2005) по этому поводу отмечает: художники, музыканты, профессора и ученые всегда сами определяли свой рабочий график, одевались в свободной и неофициальной манере и трудились в стимулирующей атмосфере. Они не желали работать по принуждению, при этом работа занимала все их время. С развитием так называемого «креативного класса» подобный стиль работы перестал быть маргинальным, превратившись в экономическую норму. Тогда как новая рабочая среда «профессионалов без воротничка» выглядит, несомненно, более расслабленной, чем старая. В ней на смену традиционным иерархическим системам контроля пришли новые формы самоорганизации, признание и воздействие со стороны коллег и внутренние формы мотивации – «мягкий контроль». «В подобной обстановке мы стремимся работать более независимо и с трудом выносим некомпетентность руководства и грубость начальников. Мы отказываемся от гарантии занятости в обмен на самостоятельность. Мы хотим не только приличной оплаты своего труда, но и возможности учиться и развиваться, влиять на содержание своей работы, контролировать свой график и выражать себя как личность посредством профессиональной деятельности. Компании всех типов, в том числе самые крупные и известные, стараются приспособиться к этим переменам путем создания креативной рабочей среды, необходимой для творчества. У них просто нет выбора: либо они сумеют создать такие условия, либо сойдут с дистанции».

«Люди с планеты Земля» (стратегия жизненного благополучия). Земляне – это люди, работающие по найму, которым платят за время, проведенное на работе согласно тарифной сетке. Главное для людей, исповедующих эту модель, – благополучие, понимаемое как достаток в семье, пристойный уровень жизни («не хуже, чем у других»). Земляне в нашем обществе составляют большинство. Работа для землян имеет единственную цель – получение заработка, что позволяет им *жить* в свободное от данной работы время (заниматься тем, что по душе). По мнению представителя данной модели каждый должен иметь работу и каждый от нее зависит. Обязанности – неприятная необходимость, с которой надо примириться, чтобы хорошо провести свободное время. Для землянина работа – это то, во что его должны «включить» другие. Принудительный характер такого включения проявляется в двух установках: 1) необходимость иметь работу; 2) во время рабочего процесса действовать по инструкциям.

Заработная плата в определенном смысле не имеет отношения к тому, что и как делает человек, – она причитается за время, проведенное на работе, а поэтому нет смысла делать больше абсолютного минимума. Успех дела не важен, ибо всегда можно продать свой труд (рабочее время) где-нибудь в другом месте. В разговорах, касающихся денег, земляне используют выражения: «Сколько тебе *дали!*», «В прошлом месяце я *получил...*». Из их уст, как правило, не услышишь глагол «*зарабатывать*».

Необходимая интенсивность деятельности обеспечивается для землянина принуждением и контролем со стороны нанимателя.

Наглядной иллюстрацией отличительных особенностей модели «люди с планеты Земля» является начало рабочего дня в Статистическом институте, показанное в фильме Э. Рязанова «Служебный роман».

За кадром звучит голос главного героя Анатолия Ефремовича Новосельцева: «Каждое утро в нашем заведении начинается одинаково. Это уже обычай, традиция. Я бы сказал, ритуал». (Под бодрую музыку сотрудницы «наводят марафет». В большом помещении, где находятся их рабочие места, они красят губы, делают маникюр, выщипывают брови, пудрят носы, надевают ювелирные украшения, долго смотрят на себя в зеркало...)

Новосельцев продолжает: «Петр Иванович Бубликов, начальник отдела общественного питания. Может быть, поэтому он такой упитанный?» (Рабочее место Бубликова находится напротив лестницы, по которой непрерывно вверх-вниз ходят сотрудницы института. Вместо того чтобы заниматься делом, он смотрит на них. В один момент он пытается перевести глаза на бумагу на своем рабочем столе и что-то написать, но сосредоточиться не может: нервно бросает ручку на стол, обнимает голову руками.)

В дверь рабочего помещения входит Юрий Григорьевич Самохвалов.

Голос Новосельцева за кадром: «А это Юрий Григорьевич Самохвалов, очень хороший человек. Я его давно знаю, еще с института. Именно с его появлением в нашем учреждении и началась вся эта заваруха. Она началась в обычное ничем не примечательное утро, когда наши статистические красавицы закончили наводить марафет и погрузились в сладостный, волшебный, поэтический мир сводок, цифр, отчетов, планов и смет...»

(Приемная Людмилы Прокофьевны Калугиной, директора института.)

Секретарша Верочка (разговаривает по телефону стоя, при этом курит). Ты уходил последним, ты не забыл закрыть дверь на нижний замок?

Голос в трубке. Я не должен больше давать тебе отчет. Если ты помнишь, мы вчера разошлись.

Секретарша Верочка. Да, я помню, ты держался очень грубо!

Ю.Г. Самохвалов. Простите, пожалуйста, Людмила Прокофьевна, у себя?

Секретарша Верочка. Да, обождите! (Небрежным жестом отстраняет от Самохвалова, идет к своему столу, стряхивает пепел в пепельницу.) Между прочим, ты сегодня жарил яичницу на моей сковородке и забыл ее помыть после себя.

Ю.Г. Самохвалов (перехватывает сигарету из рук Верочки, тушит ее в пепельнице. Достает из своего дипломата блок сигарет «Marlboro» и протягивает Верочке). Что за дрянь вы курите? Между прочим, меня зовут Юрий Григорьевич.

Секретарша Верочка (в трубку). Перезвоню. (Самохвалову.) Извините, пожалуйста, я думала, что вы посетитель...

В своей книге «Режиссура социальных игр» российские психологи Э. Шарипов и С. Кронин (2002) дают землянам свое название – «реалисты» и характеризуют их следующим образом: при стабильных условиях жизни получают фиксированную заработную плату, на которую и живут; предпочитают работать в достаточно устойчивых структурах, в частности государственных или на «сильного хозяина». Основные темы разговоров – о выжива-

нии, дороговизне сегодняшней жизни или удовлетворении естественных потребностей, где купить побольше и подешевле. Причем, все разговоры идут в негативе. Эти люди живут в «стабильных» правилах, не понимают перемен, гордятся низкооплачиваемой, но стабильной работой. При посягательстве на значимые элементы их существования они проявляют верх агрессии. Однако «реалист» никогда не возьмет на себя ответственность за что-либо. Именно «реалисты» за счет групповой сплоченности, отсутствия чувства времени и склонности «хватать все, что плохо лежит», а также «натурального хозяйства» превосходно себя чувствуют в нестабильных условиях: война, революция, смена власти. В такие исторические события они активизируются – думать не надо, а только «хватать». Стабилизация ситуации возвращает их в естественную социальную позицию.

Успех, с точки зрения землянина, – результат случая, везения. Именно поэтому среди тех, кто покупает всякие лотерейные билеты, – земляне. Марсианин или юпитерианец не будут на это тратить ни время, ни деньги. По мнению землян, все блага приобретает тот, кто оказался в нужное время в нужном месте.

«Люди с планеты Марс» (стратегия жизненного успеха). Марсиане в основном управленцы и специалисты-профессионалы высокого уровня, работающие по найму и не имеющие своей доли в капитале, т. е. не связанные отношениями собственности. Их нанимают для организации какого-либо дела и для руководства землянами. Труд марсиан оплачивается не за время, проведенное на работе согласно повременной тарифной сетке, а за результат. Они привлекаются индивидуально исходя из квалификации каждого.

Суть жизни марсиан состоит в том, чтобы предъявлять определенные требования к организации и поддерживать грамотные, разумно дистантные отношения с коллегами. Для того чтобы занять более высокую ступень, они спрашивают, прежде всего, с самого себя. Им важно постоянно повышать свою квалификацию и «обойти коллег», которые рассматриваются в качестве конкурентов. Успех для марсианина – занятие более высокого положения в организационно-управленческой вертикали, что дает им не только возможность зарабатывать больше и иметь более солидный компенсационный пакет, но и повышает самооценку.

Из практики автора

По программе MBA¹ по управлению персоналом учатся, в основном, молодые руководители и кандидаты в кадровый управленческий резерв – марсиане, а также земляне, которые решили делать управленческую карьеру (перейти в класс марсиан). Занятия проводятся четыре раза в неделю с 18.30 до 21.30, т. е. участники программы приезжают на учебу после рабочего дня в течение полутора лет. Подавляющее большинство оплачивает обучение из собственного кармана. На мой вопрос «Зачем вам это надо?» они рассказывают о карьерных притязаниях, желании расти как руководитель, понимая важность образовательных инвестиций в достижение поставленной цели.

Марсианин не становится свободнее, даже если начинает работать на себя или имеет высокую зарплату. Наибольшую свободу он получает, продвигаясь по службе. Их свобода – это управлять процессами и руководить другими людьми. В результате растет его авторитет, а это для представителей данной модели самое главное. Он делает все то, что может улучшить условия его работы или дать преимущество в конкуренции. Работа – сама по себе увлечение, она для марсианина подкреплена сторонними интересами, но никогда не бывает им подчинена. Марсиане избегают рутину. Путь такого человека – от работы по необходимости к работе по склонностям.

¹ MBA (*Master of Business administration*) – магистратура по специальности «Бизнес-администрирование».

Он озабочен уровнем собственной квалификации и укреплением личных отношений, которые важны для его будущей карьеры. Он искренне считает, что если не сумеет посвятить работе всего себя, его обойдут те, кто сумеет это сделать более эффективно.

Марсиане имеют особые требования к одежде, автомобилю, умению принимать коллег в своем доме. В их представлении человек должен участвовать в общественной жизни, в определенных мероприятиях, быть членом организаций, находиться в курсе культурных событий, т. е. производить респектабельное впечатление. Именно к модели жизненного успеха имеет отношение феномен соревнования статусов. Марсианин считает, что каждый отвечает за свою собственную жизнь: и успехам, и поражениям человек обязан сам себе. Успех для него – это вопрос личных возможностей.

Э. Шарипов и С. Кронин (2002) находят аналог марсиан – это «тактики». Их базовое отличие от других групп – внешнее проявление оптимизма и радостного состояния от выполняемой работы и жизни. Это дает возможность воспринимать их окружающими как успешных и приятных людей, которые легко срабатываются с неизвестными им коллегами. Тактика распознать несложно: одежда его модная и тщательно продуманная; внешность «холеная»; прическа сочетается со стилем одежды и поведением карьериста; речь направлена на получение положительного результата, движения напористы и энергичны; держится всегда официально.

Инопланетные «войны». Представители планет далеко не всегда связаны с типом найма. Можно найти юпитерианцев среди наемных рабочих и землян – среди топ-менеджеров. Но в большинстве случаев представители каждой группы избегают «чужой» территории.

Проанализируем, как юпитерианцы воспринимают землян. Для них это люди, которые не готовы ради дела поступиться личным временем (все время смотрят на часы и впадают в страшное нетерпение, если приходится задерживаться на работе). Юпитерианец не понимает, что, заставив подчиненного выйти в выходной день на работу, он тем самым лишает его чувства свободы и осмысленности жизни. Ведь его собственная свобода не привязана ко времени, а только к свободному выбору решений. Земляне по необходимости продают нанимателю исключительно свое время, в которое «стараются честно трудиться», но ровно столько, сколько положено по графику.

Для марсиан сотрудники земляне понимаются как самая инертная часть работников коллектива, поскольку они не участвуют в конкурентной кадровой гонке, не ценят диплом МВА и не собираются выходить за рамки инструкций и служебных заданий. Впрочем, и юпитерианцы им также мало понятны с присущим им желанием сидеть на одном месте, ведь марсианин всегда готов покинуть очередную компанию ради карьеры и прибавки к жалованию. Его свобода – в выборе нанимателей, которые при правильном подходе повышают их ценность как специалистов.

Идеальный менеджер – это человек, который точно знает, чего он не может сделать, и ищет для этого нужных людей.

Немецкий политик и предприниматель Ф. Розенталь

Осознание различий в жизненных моделях часто ставит точку во внутрикорпоративных войнах. Если не лишать землян свободного времени, марсиан – борьбы за статус, а юпитерианцев – возможности выбирать, то многое изменится к лучшему.

По наблюдениям социологов, число юпитерианцев среди жителей любого российского города составляет 3–5 %, марсиан – 10–15 %, самой массовой группой являются земляне – 80–87 % населения.

Известно, что в обществах, ориентированных на стратегию самореализации, отмечается стремление к ограничению роли государства как в частной жизни, так и в экономиче-

ской, поощрение самостоятельности, личной инициативы и деловой активности. В обществах, ориентированных на стратегию жизненного успеха, поощряется дух индивидуализма, свободной конкуренции, но есть установка на единые «правила игры». Общество, исповедующее стратегию жизненного благополучия, стремится к общественному контролю над личностью и директивным формам управления.

Если схематично рассматривать психологические особенности взаимодействия людей «с разных планет» в рамках одной организации, то они сводятся к тому, что юпитерианцы (собственники) нанимают марсиан (профессиональных управленцев) для того, чтобы они грамотно организовывали труд землян (рядовых сотрудников). При этом под «грамотной организацией» понимается получение максимально высокого результата за отведенное время исходя из имеющихся ресурсов.

1.4. Собственник бизнеса и наемный руководитель: психологические факторы успешного взаимодействия

Среди большого количества предпосылок и факторов успешного бизнеса и эффективной деятельности предприятия особое место занимает система взаимоотношений собственника и наемного менеджера. Многочисленные примеры их конструктивного сотрудничества так же, как и разлада в отношениях, являются этому подтверждением.

Крепкая связка «собственник бизнеса – наемный руководитель» дает мощный синергетический эффект, который сказывается на всех сторонах жизнедеятельности предприятия. Сотрудники видят, понимают и чувствуют конструктивность во взаимодействии ключевых фигур бизнеса, что отражается на их настроениях, мотивации и отношении к делу. Примеры успешной работы собственника предприятия и наемного руководителя показывают, что основой их конструктивных отношений является взаимное доверие. При этом существуют ошибки, совершаемые этими сторонами на различных этапах взаимодействия. Каковы они, и как их предотвратить?

1.4.1. Профессиональный управленец

Проанализируем мотивы передачи владельцем бизнеса бразды правления своим предприятием в надежные, но чужие руки – руки профессионального управленца. Наиболее часто встречающийся мотив в отечественных деловых реалиях (ситуациях) – выход бизнеса на определенный уровень эффективности, не требующий постоянного присутствия и оперативного вмешательства его хозяина. Предприятие, по мнению бизнесмена, работает хорошо, имеет устойчивую позитивную динамику, т. е. состояние дел позволяет спокойно переключиться на другой проект. Потеря интереса, отсутствие «драйва», нежелание заниматься рутинной работой также могут подвигнуть бизнесмена к поиску управленца, которому можно доверить штурвал эффективно работающего предприятия.

Еще один мотив – на определенном этапе развития бизнеса начинается его «пробуксовка»; управляемость организацией невысокая, а управленческих компетенций собственника не хватает для построения эффективной системы управления предприятием. Как показывает отечественная практика, успешный бизнесмен, талантливый предприниматель не всегда является результативным менеджером – набор профессиональных качеств для эффективной деятельности в этих областях различен. Выход из возникшей ситуации застоя и начинающейся стагнации видится собственнику в привлечении на ключевую позицию профессионального управленца, способного четко организовать бизнес-процессы и наладить на предприятии грамотное оперативное руководство.

Книгу читают с начала до конца. Бизнес ведут противоположным образом. Тут начинают с конца, т. е. с цели, и потом делают все, чтобы ее достичь.

Американский менеджер Г. Дженин (1910–1997)

Если в первых двух случаях собственник ищет управленца для своего бизнеса, который он когда-то начал «с нуля», то в третьем случае хозяин ищет управленца для приобретаемого уже действующего предприятия, к которому ранее не имел отношения. Невозможность по тем или иным причинам самому руководить этим предприятием (деньги есть, а времени управлять нет) и естественное желание получить максимальную отдачу от вложенного капитала в приобретенный актив заставляют его нанять на позицию директора профессионального управленца.

Для наемного руководителя и для владельца третья ситуация является психологически наиболее комфортной: приобретенное предприятие – это «чистый лист», новая территория, ни у одного, ни у второго нет истории взаимодействия с ним. Соответственно, процесс его передачи в руки наемного генерального директора будет проходить относительно безболезненно. В первых двух случаях ситуация сродни сепарации (отделению) ребенка в родительской семье при достижении им соответствующего возраста: головой родитель понимает, что надо «отпустить чадо в свободное плавание», но сделать ему этот шаг психологически очень не просто.

Из практики автора

Собственник крупного предприятия с двенадцатилетней историей, именем на рынке, миллионными оборотами и несколькими тысячами сотрудников принял решение о дальнейшем развитии своей карьеры. При этом необходимость его присутствия на новом направлении полностью поглощало все его время. На управление холдингом временных ресурсов просто не оставалось. В этой ситуации он принимает решение передать бразды правления профессиональному менеджеру. Собственником были сформулированы довольно жесткие требования к личностным и профессиональным особенностям кандидата на эту управленческую позицию. Четыре месяца работы кадровых и хедхантинговых агентств увенчались успехом – была подобрана и утверждена подходящая кандидатура.

Во время представления нового генерального директора топ-менеджерам холдинга собственнику стало плохо: голова, которая готова была отдать любимое детище в чужие руки, вошла в конфликт с телом, которое активно протестовало этому решению. Потребовалось три месяца работы с психологом для того, чтобы сделать процесс сепарации менее болезненным и «отпустить» свой бизнес, отдать его в руки нового, профессионального управленца.

Передавая предприятие профессиональному менеджеру, собственник в идеале должен «отойти» в сторону и не вмешиваться в оперативное управление им. Теперь взаимодействие владельца со своей организацией должно строиться по принципу «черного ящика»: он задает назначенному генеральному директору установку (цель), т. е. параметры результатов, которые предприятие под его руководством должно показать в конкретной перспективе, при этом наделив наемное первое лицо полномочиями действовать так, как он считает нужным для достижения поставленной цели.

Психологи М. Иванов и Д. Шустерман (2003) описывают «черный ящик» как модель объекта управления с определенным набором входных факторов и соответствующим им набором выходных факторов. Такая модель позволяет не обращать внимания на малозначительные детали, зато дает возможность выделять главное в оценке системы и ее управлении, в ряде случаев делает процесс управления доступным для любого человека и позволяет максимально автоматизировать его там, где это возможно.

В противном случае на предприятии возникает двоевластие, которое влечет за собой возникновение различного рода конфликтных ситуаций. Ситуация «два хозяина на одной организационной кухне» не выгодна ни одной, ни другой стороне, ни предприятию в целом.

Из практики автора

Подобная ситуация имела место в одной крупной отечественной компании в сфере ритейла². Собственник бизнеса, яркая экстравагантная личность, мастер нестандартных управленческих, маркетинговых, коммуникативных и иных ходов при найме на работу CEO³ сам не отошел от дел, а продолжал активно вмешиваться во все организационные, в том числе оперативные, вопросы управления компанией. В такой ситуации наемному генеральному директору оставалось лишь подстраиваться под него, становясь номером два. Амбициозного управленца такие условия, естественно, не устроили – после года работы стороны приняли решение контракт не продлевать.

Ситуация, когда собственник, нанимая на работу директора, сам фактически остается в оперативном управлении предприятием, является в отечественной деловой среде довольно распространенной.

1.4.2. Причины вмешательства собственника в оперативную работу наемного директора. Как с этим быть?

Каковы причины того, что собственник, нанявший профессионального управленца, с различной степенью интенсивности и периодичности старается внедриться в оперативное управление своим предприятием? Общение с владельцами бизнеса, уже передавшими бразды правления в руки наемных директоров либо только подумывающими об этом шаге, показывает, что групп факторов здесь две, и они связаны с личностью самого хозяина бизнеса.

К первой группе факторов вмешательства собственника бизнеса в работу наемного директора относятся следующие личностные особенности: подозрительность, мнительность, проявление различного рода страхов.

Он боится, что без него дело может развалиться, «наемник» будет управлять бизнесом неэффективно, использовать организационные (т. е. его, собственника) ресурсы в своих интересах и т. д. В этом случае владельцу, прежде чем принимать решение о найме директора, необходимо хорошо подумать. Известный российский бизнесмен предельно четко высказался по этому поводу: «Если у меня есть сомнение, значит, у меня нет сомнений» (в том смысле, что в случае возникновения у него на этапе подбора кандидата малейших колебаний относительно его личностных качеств и профессиональных компетенций решение по данной кандидатуре принимается отрицательное).

Вообще говоря, каждый работодатель получает таких работников, каких заслуживает.

Английский специалист по сельскому хозяйству У. Гилби (1831–1914)

Значимой предпосылкой эффективности совместной работы является совпадение личностных особенностей наемного руководителя с «эталонным» образом в голове у собственника. Наша отечественная культура вообще, и деловая в частности, носит ярко выраженный отношенческий характер. До сих пор при приеме на работу профессионального директора собственник часто руководствуется простым критерием «нравится – не нравится». Профессиональная управленческая составляющая при этом отходит на второй план. Соответственно, если грамотный менеджер мало симпатичен владельцу по личностным качествам, последнему лучше не торопиться с предложением этому кандидату должности наемного

² Ритейл – компания, которая занимается розничной торговлей.

³ CEO (*Chief Executive Officer*) – главный исполнительный директор.

директора – в последствии на почве личностных нестыковок могут возникнуть конфликтные ситуации.

Из практики автора

Но, даже если кандидат прошел жесткое сито отбора, бывает, что тревожный и мнительный собственник не даст ему спокойно работать. «Я за неполных три года сменил четырех директоров. Беседуешь с ними при приеме на работу, вроде бы все меня устраивает, а начинают работать, то не так, это не этак. Я уже устал их постоянно контролировать...», – рассказывал владелец производственного предприятия. В этой ситуации я порекомендовал ему обратиться к психологу, чтобы он помог разобраться, что есть в нем (в бизнесмене) такого, что вновь и вновь провоцирует возникновение этих ситуаций.

Недоверие, подозрительность и тревожность, подкрепленные негативным опытом взаимодействия с наемным директором, часто заставляют собственника возвратиться к управлению своим бизнесом. По данным, полученным российскими специалистами в области кадрового менеджмента, в 60 % случаев собственник, обратившийся к услугам рекрутинговых агентств по поиску наемного топ-менеджера, вскоре охладевает к этой идее, решая остаться у руля власти, обосновывая это невозможностью найти адекватную замену.

Ко второй группе факторов вмешательства собственника в оперативный управленческий процесс относятся такие его личностные характеристики, как импульсивность, непоседливость, спонтанность, желание во всем поучаствовать. Если его, успешного бизнесмена, в сжатые сроки в условиях бурного роста предприятия «вынесло» на вершину организационной пирамиды и он не успел, объективно не смог проработать промежуточные управленческие уровни, его постоянно будет «тянуть в массы». И никакое убеждение типа «Вассал моего вассала – не мой вассал» тут не поможет. Не отработав промежуточные уровни «Руководитель» и «топ», собственник бизнеса не сможет быть эффективным на высшем предпринимательском уровне «Инвестор», ему постоянно будет свойственно желание поруководить.

Собственник крупной дистрибьюторской компании, успешный предприниматель, 34 года, передал управление своим предприятием наемному генеральному директору, для того чтобы освободить время для дорогостоящего хобби. Не прошло и месяца, как заскучавший по работе бизнесмен стал наведываться в структурные подразделения своего предприятия с «дружескими визитами». Это выглядело примерно так: начальник отдела продаж с менеджером уехал на двойной визит к клиенту. В это время, никого не предупредив (А зачем? Это же мое предприятие!), в подразделение приезжает хозяин бизнеса и интересуется у работающих там менеджеров, как идут дела. Растерянные сотрудники что-то пытаются говорить о своей работе. Далее следует сорокаминутный монолог собственника о том, «что вы не правильно продаете, и сейчас я вам расскажу, как надо это правильно делать». «Мини-лекция» заканчивается постановкой задач и домашним заданием с последующим заявлением «я приеду и обязательно проверю». Довольный собой, реализовавший свою потребность «порулить» и благополучно забывший о необходимости проверки предыдущего домашнего задания собственник уезжает заниматься своим хобби.

В данной ситуации был найден следующий выход: бизнесмен приобрел ресторан, на тот момент убыточное предприятие. Год у него ушел на формирование новой концепции, подбор и обучение персонала (он лично беседовал с кандидатами, проводил тренинги

сотрудников по работе с гостями – готовил их к открытию ресторана, лично управлял предприятием на начальном этапе его работы). Вся его бурная энергия, требующая конструктивного выхода, ушла в развитие нового направления и оперативное управление небольшим коллективом ресторана. Это позволило ему детально проработать уровни «Руководитель» и «топ-менеджер», при этом взаимодействие со своим основным бизнесом он строил по принципу «черного ящика», что создало назначенному генеральному директору приемлемые условия для работы.

Как быть в ситуации, когда собственник бизнеса осознает, что он при любом наемном директоре не отойдет от дел, будет держать все оперативные вопросы под своим контролем, активно вмешиваясь в текущее управление предприятием? В таком случае наиболее подходящей кандидатурой на пост директора будет – не амбициозный руководитель с рынка труда, а «мини-клон» владельца бизнеса. Идеальный вариант – грамотный менеджер, выросший в этой компании, знающий все тонкости и нюансы ее политической кухни, восхищающийся собственником и во всем подражающий ему.

1.4.3. Контрактинг – предпосылка конструктивности взаимодействия

Причины конфликтных ситуаций между собственником бизнеса и наемным управленцем помимо личностных «несстыковок» чаще всего кроются в нечетком разделении сфер полномочий и ответственности, которые они должны определить на начальном этапе их сотрудничества.

Бизнесмену и нанимаемому управленцу на этапе согласования позиций необходимо провести четкие границы своих полномочий, определить порядок взаимодействия и принятия решений относительно стратегического развития и политики предприятия, оперативного управления им, реагирования на внутриорганизационные динамические феномены и изменения во внешней среде.

Первоклассные люди нанимают первоклассных людей; второклассные люди нанимают третьесортных людей.

Американский писатель Л. Ростен (1908–1997)

Для этого им необходимо обратиться к понятию «контрактант», которое включает в себя ответы на главные вопросы при сотрудничестве.

- Какая из сторон (собственник или наемный руководитель) участвует в процессе совместной работы и что именно делает?
- Какая из сторон за что (и чем) отвечает?

Контрактант не является юридическим документом, в отличие от трудового контракта, где прописываются формальные моменты в отношениях сторон, определенных Трудовым законодательством. Термин «контрактант» синонимичен понятию «джентльменское соглашение», в котором стороны дают друг другу слово относительно условий будущей совместной деятельности и порядка взаимодействия при решении всех вопросов, относящихся к бизнесу. При этом психологическая сила (вес) контрактанта значительно превосходит юридическую силу трудового контракта: ведь что может быть дороже и весомее слова делового человека?

Желательно, чтобы контрактное отношение работодателя (собственника) и наемного управленца (директора) предприятия было документально закреплено, что позволит сторонам в случае возникновения спорных, неоднозначных, проблемных ситуаций обратиться к первоисточнику. Люди склонны «забывать» невыгодные им положения, а что «написано пером, то не вырубишь топором».

Составными компонентами контрактанта могут быть:

- властные полномочия наемного директора – право принимать управленческие решения и распоряжаться организационными ресурсами;
- порядок текущего (оперативного) и экстренного взаимодействия наемного директора и собственника;
- формы отчетности наемного директора, порядок и периодичность ее представления собственнику;
- порядок взаимодействия собственника с персоналом (управленцами и рядовыми сотрудниками) предприятия;
- границы и табу, выход за которые нежелателен для обеих сторон;
- порядок обсуждения возникающих сложных (неоднозначных, конфликтных) ситуаций.

Детально прописанный контрактинг никоим образом не является элементом недоверия, не отменяет и не дублирует положения, изложенные в трудовом контракте, а служит гарантией цивилизованных отношений между собственником и наемным руководителем в процессе их совместной работы по развитию бизнеса и повышению эффективности объекта управления. Он является гарантией не только уважительного отношения и корректного партнерского обращения сторон друг к другу, но и невмешательства в сферы заранее очерченной компетенции другого.

К сожалению, в отечественной бизнес-практике еще не сложилась культура контрактирования отношений собственника бизнеса и наемного управленца. Такое положение приводит к возникновению различного рода психологических коллизий – от взаимных упреков, подозрительности и недоверия до оскорбления, ссор и острых конфликтов. Огромное количество времени и энергии двух ключевых людей бизнеса тратится впустую, вместо того чтобы быть направленными на повышение устойчивости и эффективности предприятия.

Из одного периодического делового издания (фамилии действующих лиц и сфера бизнеса, по понятным причинам, не указаны)

– Не мямли и скажи нормально: ты совершил трудовой подвиг на прошлой неделе? Если да – расскажи. Если нет – дай слово другому, – обрывает выступающего топ-менеджера собственник бизнеса.

Топ-менеджер замолкает. По его виду становится понятно, что подвигов на прошлой неделе он не совершал. Руководители других направлений бизнеса – участники совещания тоже виновато опускают головы. Спокоен только собственник, невозмутимо поглощающий клубнику из вазочки.

Все участвующие в совещании топ-менеджеры нервничают. Собственнику приходится отвлекаться от клубники и командовать:

– Оторви голову от стола! Говори громче!

Всем, кто говорит тихо, он предлагает кофе. Но никто не хочет.

– Ты кто? – неожиданно спрашивает собственник менеджера, сидящего рядом с ним.

– Я за... за... заместитель, – отвечает тот.

– Будешь так замещать, самого скоро заменим! – рубит собственник и тут же спрашивает: – Кофе хочешь?

Обсуждается вопрос корпоративного обучения.

– У нас в компании никто никого не заставляет, можем только заинтересовать, – так собственник объясняет топ-менеджерам необходимость участвовать в тренингах и семинарах.

Один из управленцев его перебивает. Он считает, что лучше получить второе высшее образование, чем ходить на тренинги, которые он, правда, сам не посещал.

– Можешь оставаться при своей точке зрения. Но вот знаешь что, – собственник выпрямляется на стуле, – 98 % людей не любят кататься на сноуборде, при этом 99 % из них на нем никогда не катались. Ты понял мою идею? Всем плевать на твою точку зрения! Не хочешь совершенствоваться, – пошел в...! – собственник практически срывается на крик. Менеджер бледнеет. Его точно смогли заинтересовать в участии в следующем тренинге.

– Понимаете, почему вы вообще оказались за этим столом? Может, кто-то считает себя здесь хорошим руководителем? Кого-то взяли из-за хороших оценок в дипломе? Высокого IQ? – сейчас он обращается уже ко всем управленцам. – Нет? Тогда почему вы здесь?

Теперь уже все хотят посетить тренинг, даже в законные выходные.

– Вы здесь, потому что я верю, что могу послать вас на новый участок – и вы справитесь. Вероятность того, что вы справитесь без саморазвития, без тренингов, равна нулю! Я говорю вам: если вы не будете заниматься, расти вместе с компанией, то вы идете в... Сейчас меня все поняли?

Менеджеры кивают головами. На следующий тренинг все они явятся даже из реанимации.

Существуют вопросы (содержательно-деятельностные, личностно-отношенческие и властно-полномочные), которые трудно (или невозможно) согласовать сторонам до начала совместной работы. К ним относятся вопросы:

- непредвиденные, непредугадываемые (бизнес преподносит много неожиданностей. Спонтанность и быстрое реагирование на возникающие ситуации являются важными личностными характеристиками людей бизнеса, но те вопросы, появление которых возможно предвидеть, необходимо закрепить на бумаге);

- связанные, казалось бы, с мелочами, но как гласит немецкая поговорка: «В мелочах скрыт черт». То, что представляется мелочью на начальном этапе, может стать яблоком раздора в процессе дальнейшей работы. Лучше потратить лишний час, день (если потребуется – несколько дней) на согласование возможных острых проблем, чем впоследствии тратить драгоценное время на взаимные обиды и разногласия.

Как показывают многие истории взаимодействия собственников и наемных руководителей, чтобы избежать разборок, оскорблений, угроз, необходимо обо всем возможном договориться заранее.

Контрактинг представляет собой документирование разделения психологической территории между собственником и наемным директором – как территории материально-вещной (осязаемой), так и психологической. Собственник делится своей территорией с новым директором, а тот, в свою очередь, принимает правила игры на предложенной территории. Это первый, важный шаг на пути к совместной эффективной работе. Вторым шагом будет исполнение положений контрактинга. От того, насколько эти шаги будут успешными, зависит результативность работы объекта управления.

Вопросы для самоконтроля

1. Почему психологию можно считать как древней, так и достаточно молодой наукой?
2. На решение каких вопросов нацелена психология управления? Что является ее объектом и предметом?

3. В чем отличие психологии управления от других смежных дисциплин?
4. Какими особенностями характеризуется «житейский» уровень психологической грамотности руководителя?
5. Какой уровень психологической грамотности руководителя можно назвать вынужденно-прагматическим?
6. Какие действия руководителя предполагает осознанно продвинутый уровень психологической грамотности?
7. Каковы отличительные особенности модели «люди с планеты Юпитер»?
8. Как земляне рассматривают категории «время», «деньги», «работа», «успех»?
9. Каковы профессиональные и жизненные ценности марсиан?
10. В чем заключаются психологические особенности продуктивного взаимодействия «людей с разных планет» в рамках конкретной организации?
11. Каковы причины, по которым собственник бизнеса обычно планирует передачу управления своим предприятием в руки профессионального руководителя?
12. Почему собственник, нанявший профессионального руководителя, с различной степенью интенсивности и периодичности старается внедриться в оперативное управление своим предприятием?
13. Какие компоненты включает понятие «контрактинг»?
14. В чем заключаются психологические особенности контрактанта?

Глава 2. Руководитель – центральная фигура управленческого процесса

За последние два десятилетия на постсоветском пространстве начал активно формироваться класс профессиональных руководителей. Это люди, основным содержанием деятельности которых, выражаясь метафорически, является ничего не делание своими руками, а постоянное побуждение других людей, работающих в организации (сотрудники, находящиеся в непосредственном подчинении), к эффективной работе и получению максимального результата. При этом, чем на более высокой ступени организационной иерархии находится руководитель, тем, по законам управленческого жанра, «большим бездельником» он должен быть. И если в 1990-е гг. первые отечественные собственники бизнеса приглашали на работу иностранных руководителей, как имеющих хороший опыт управленческой работы, то в настоящее время многие отечественные менеджеры приглашаются на серьезные позиции в солидные зарубежные компании.

2.1. Профессия «Руководитель» в системе психологического знания

Руководитель – это такая же профессия, как и сотни других. Ее описание можно найти в любом справочнике кадровика. Профессия ответственная, интересная, и совсем непростая. В этой профессии, по сравнению с любой другой, карьерная составляющая является наиболее значимой для ее носителя. Амбициозный менеджер стремится покорить такие организационные вершины, на которых прочно закрепились и затем вошли в историю менеджмента Л. Якокка, Дж. Уэлч, К. Фиорина и др. Амбициозность и стремление к должностному росту являются важными, но не единственными, предпосылками успешности управленческой деятельности. Поэтому в послужном списке многих современных руководителей можно обнаружить интересные факты их движения по карьерной лестнице, причем в различных компаниях, у разных работодателей, порой в совершенно непохожих сферах бизнеса.

Либо лидируй, либо следуй за лидером, либо уйди с дороги.
Э. Маккензи. Из книги «14 000 фраз...»

В повседневном, так называемом обывательском, понимании и в научной литературе термин «профессия» употребляется в разных значениях:

- 1) как общность людей, которые занимаются одинаковым видом деятельности;
- 2) как совокупность знаний, навыков, умений, личностных характеристик, позволяющих человеку на заданном уровне выполнять свои функциональные обязанности.

В этом смысле говорят о том, что человек досконально овладел профессией, он – профессионал. Каким должен быть человек, занимающий управленческую должность, руководитель, чтобы к нему с полным основанием были применимы эти характеристики? С термином «руководитель» связаны многие другие категории, относящиеся к организационно-управленческой реальности: менеджер, управленец, управляющий, лидер, начальник.

Определение понятия «менеджер» можно найти еще в Большой Советской энциклопедии: «Менеджер (от англ. *manage* – управлять) – специфический социальный слой современного капиталистического общества, включающий наемных профессиональных управляющих (директора предприятий, руководители отдельных подразделений концернов, трестов, синдикатов и т. д.). Еще в середине XIX в. К. Маркс отмечал значение профессионального управляющего, само существование которого доказывает паразитизм капиталиста-собственника, отстранившегося от участия в процессе производства. Рост количества акционерных обществ в значительной мере усилит роль менеджеров».

Многие приведенные в научной, деловой и популярной литературе определения понятия «менеджер» имеют общее видение: это наемный работник, занятый организаторской деятельностью в интересах субъекта собственности.

По мнению Г. Бардиера (2002), менеджер обязательно должен быть сотрудником какой-то организации, занимать там должность. В его подчинении должны находиться люди, иначе управлять ему будет нечем.

П. Друкер считает, что любой работник умственного труда в современной организации является *руководителем*, если он в силу своего должностного положения или знаний отвечает за вклад в работу, которая непосредственно влияет на способность данной организации функционировать и добиваться результатов. Отличительная особенность руководителя, по его мнению, заключается в том, что он должен принимать решения; он не может просто исполнять приказы других людей; он должен брать на себя ответственность за свой вклад в деятельность организации. В современной организации каждый сотрудник на своем участке принимает решения и отвечает за свой труд. При этом у каждого сотрудника, вне

зависимости от того, какую должностную позицию он занимает, есть вышестоящий руководитель, приказы и распоряжения которого обязательны для выполнения. Еще большую путаницу в уточнение понятий «менеджер» и «руководитель» П. Друкер вносит своим утверждением, что «большинство менеджеров – руководители, хотя и не все. Но в современном обществе руководителями становятся и многие люди, не имеющие отношения к управлению... Есть также менеджеры, которые не являются руководителями. Иными словами, существует большое количество должностных лиц, имеющих огромный штат подчиненных, но их влияние на эффективность работы организации невелико». В качестве примера он приводит начальников цехов на заводе, характеризуя их как «надсмотрщики»: «Они «менеджеры» в том смысле, что управляют работой других. Но они не несут ответственности и не имеют полномочий определять направления, содержание и качество работы или методов ее выполнения».

Подводя итог своим размышлениям о различиях между менеджером и руководителем, П. Друкер называет руководителями тех работников умственного труда, менеджеров или независимых профессионалов, которые в силу своего положения или имеющихся знаний должны в ходе своей деятельности принимать решения, оказывающие значительное воздействие на результат работы всей организации. Но ни в коем случае не следует считать, что большинство из них – работники умственного труда.

Исходя из позиции известного менеджера получается, что каждый сотрудник организации является руководителем (под определение, данное П. Друкером, подпадает и независимый профессионал, уборщица Марья Ивановна, которая принимает решение, какое средство использовать для мытья полов, стен или окон, имеет большую степень самостоятельности в выполнении своих должностных обязанностей, оказывает значительное влияние «на способность данной организации функционировать и добиваться результатов»).

В отечественной управленческой практике принято считать, что менеджер – наемный работник, занятый профессиональной организаторской деятельностью в органах управления предприятия, фирмы, учреждения, наделенный субъектом собственности определенными полномочиями. К числу менеджеров относятся линейные и функциональные руководители организации или ее структурных подразделений. В связи с рассматриваемым вопросом представляют определенный интерес результаты опроса, проведенного М.В. Вишняковой (2007), среди менеджеров стран СНГ. В качестве респондентов ею были выбраны менеджеры различного уровня иерархии – от генеральных директоров до руководителей групп, состоящих из двух человек. Компания, которую представлял тот или иной респондент, особой роли не играла. Основным условием выбора мнений было наличие опыта работы респондента в качестве менеджера в течение не менее трех лет.

Результаты опроса показали следующее:

- менеджер отличается от других наемных работников, занимающихся организаторской деятельностью, взятием на себя репутационных рисков, т. е. если менеджер не справится с выполнением взятых на себя обязательств, он может дискредитировать себя как профессионала гораздо быстрее, чем специалисты других направлений;
- сущность работы менеджера заключается в том, чтобы поставить нужного человека в нужное место, четко сформулировать задачу и осуществить контроль;
- менеджер – это начальник, изменяющий деятельность подчиненных путем воздействия на них.

М.В. Вишнякова предлагает свое понимание ключевого управленческого термина: «менеджер» – это наемный работник, организующий достижение результата в интересах субъекта собственности силами других людей и несущий высокие репутационные риски. Наиболее эффективные, по ее мнению, менеджеры, работающие, организующие, направля-

ющие свои усилия и ресурсы в сторону удовлетворения интересов бизнес-системы, а не конкретные лица (группы лиц), владеющие контрольным пакетом акций компании.

В словаре русского языка С.И. Ожегова находим определение другим терминам, относящимся к сфере управления:

- направлять ход, движение кого-н. (чего-н.), руководить действиями кого-н. (чего-н.) (управлять танком, управлять оркестром);
- руководить, направлять деятельность кого-н. (чего-н.) (управлять страной, хозяйством).

Управляющий – лицо, ведущее дела какого-нибудь хозяйства, учреждения, предприятия (управляющий домом, управляющий делами).

Известные консультанты в области организационного управления Е. Емельянов и С. Поварницына (1998) вводят свое понятие «профессиональный управляющий» – это «менеджер с маленькой буквы». Как таковая профессия менеджера существует в разных сферах, хотя она получила свое современное наименование и отточила характерный набор приемов управления именно в бизнесе. Менеджер с большой буквы – это новая роль, очередной этап становления Человека бизнеса.

Таким образом, управляющий – это должностное лицо организации, объектом воздействия которого являются предметы, явления и процессы, находящиеся либо протекающие в этой организации во взаимодействии с внешней средой. Целью деятельности управляющего является их упорядочение, т. е. приведение в некое запланированное, желательное состояние. При этом у управляющего, в отличие от руководителя, в подчинении может и не быть сотрудников, все задачи он может выполнять исключительно сам.

В русском языке слова «руководитель» и «менеджер» находятся в синонимичных отношениях, обозначая человека, стоящего во главе какого-либо организационного образования (проектная группа, структурное подразделение, предприятие и т. д.) и осуществляющего деятельность по его управлению.

Менеджеров можно условно классифицировать по следующим основаниям:

- уровню иерархии – менеджеры высшего звена (топ-менеджеры), менеджеры среднего звена (мидл-менеджеры) и менеджеры базового управленческого уровня (лоу-менеджеры);
- специализации – менеджеры по продажам, закупкам, управлению персоналом, финансовые менеджеры, менеджеры по логистике и др.;
- управленческим областям – менеджеры стратегического звена, оперативные менеджеры и проектные менеджеры.

Рассмотрим группы менеджеров по уровню иерархии:

- руководители высшего звена (топ-менеджеры) – занимают посты на самом верху иерархической пирамиды организации. В эту группу входят генеральный директор (первое лицо) и должностные лица, которые находятся в его непосредственном подчинении, – заместители и руководители ключевых структурных подразделений;
- руководители среднего звена (мидл-менеджеры) – осуществляют координацию деятельности руководителей нижнего звена (начальник департамента, руководитель управления (направления));
- руководители базового управленческого уровня (лоу-менеджеры – операционные руководители, руководители нижнего звена и др.) – это те, кто находится непосредственно над подчиненными (мастер цеха, начальник отдела, заведующий сектором).

Менеджеры решают комплексные задачи в рамках своего функционала. В зависимости от «высоты» занимаемого положения они наделяются определенным объемом полномочий и ответственности. Четкая система разделения функциональных управленческих областей является важной предпосылкой ее управляемости и эффективности. Но, как показывает опыт работы различных отечественных предприятий, в реальной организационной среде

разграничительные линии между полномочиями и ответственностью руководителей могут быть очень расплывчатыми. Вышестоящее должностное лицо нередко поручает выполнение задач разного масштаба одному и тому же руководителю, следуя принципам надежности, лояльности, доверия, экспертного опыта. Это вносит большую неразбериху в управленческие коммуникации и дает возможность руководителям, обладающим значительным манипулятивным ресурсом, достигать своих личных целей порой в ущерб организационным.

Соглашусь с мнением М.В. Вишняковой (2007), которая считает что менеджеры, выделенные по уровням (слоям) иерархии, решают комплексные задачи, касающиеся работы всего предприятия. Отличие между ними в том, что уровень их полномочий и размер задач разный для каждой группы (они повышаются по мере движения вверх по слоям иерархии). Так, менеджеры низшего звена мыслят масштабами отдельной группы, включенной в какой-то функционал, и обеспечивают решение ежедневных оперативных задач. Менеджеры среднего звена отвечают за работу отдельного функционала и решают задачи тактического масштаба, связанные с деятельностью подразделения в течение коротких плановых периодов – до одного года. Менеджеры верхнего звена видят бизнес сверху и отвечают за эффективную работу всей системы в течение длительных стратегических плановых периодов.

Такая картина представляется в идеале. В реальности, как уже отмечалось, зоны ответственности и полномочий зачастую перепутаны, работодатель склонен поручать задачи разного масштаба одному и тому же менеджеру, который пользуется у него наибольшим доверием, наиболее высокой экспертной властью, независимо от его профессиональной специализации. И хорошо, если эти задачи «вложены одна в другую», а менеджер находится на достаточно высоком иерархическом уровне в компании, чтобы иметь все необходимые полномочия для их решения. Эффективно работающий, сильный менеджер умело делегирует более мелкие задачи ниже или в параллельные подразделения и просто контролирует их выполнение, оставив себе тот уровень решений, который соответствует его положению в иерархии компании. Слабый менеджер начинает все делать сам, совмещая задачи разного масштаба и, скорее всего, сосредоточится на рутинных операциях, текучке, вместо того чтобы заниматься наиболее важными стратегическими проблемами. Руководитель, делегируя полномочия, способный *правильно* ставить *правильные* задачи *правильным* исполнителям, приносит большую пользу себе, сотрудникам, структурному подразделению и в целом своей организации.

Важным моментом в работе менеджера, классифицированного по основанию «специализация», является соответствие названия должности ее «весу» в организационной структуре (содержательное наполнение, предоставляемые полномочия). Другими словами, формальный статус должен соответствовать статусу реальному.

Рассмотрим классификацию менеджеров по управленческим областям. Их сравнительные характеристики представлены в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Сравнительные характеристики областей менеджмента и руководителей, занятых в этих областях

Характеристика	Области менеджмента		
	Стратегическая	Оперативная	Проектная
Объект концентрации внимания менеджера	Поиск новых возможностей в конкурентной борьбе; отслеживание изменений во внешнем окружении организации; адаптация к ним	Поиск путей более эффективного использования организационных ресурсов	Исследование проекта в целях его совершенствования (в границах проектной команды)
Учет фактора времени	Долгосрочная перспектива	Краткосрочная и среднесрочная перспектива	Строго очерченные временные рамки (начало и окончание проекта)
Подход к управлению персоналом	Взгляд на сотрудников как на основу организации, ее главную ценность и источник ее благополучия	Взгляд на сотрудников как на ресурс организации, исполнителей отдельных работ и функций	Взгляд на сотрудников как на носителей экспертного знания в определенных областях
Критерий эффективности управленческой деятельности руководителя	Своевременность и точность реакции на новые запросы рынка и изменения окружающей среды	Прибыльность, рациональность использования организационного (производственного) потенциала	Решение проектной задачи в установленные сроки в соответствии с заданными параметрами

Исследуя соотношение понятий «руководитель» – «лидер», обратимся к определению лидерства Н.В. Тесаковой (2003), которая считает лидерство руководством на основе профессиональной компетенции и коммуникативных способностей. Руководитель-лидер наиболее эффективно осуществляет свои функции по сравнению с другими управляющими, так как он может умело командовать своими подчиненными не только через управленческую иерархию, но и через неформальные связи (горизонтальные и вертикальные). Совмещение функции коммуникатора и управленца является ключевым пунктом для понимания сути лидерства.

В неэффективных организациях мы видим переизбыток управления и дефицит лидерства.

Американский экономист У. Беннис

Можно согласиться с мнением М. Кетса де Вриса о том, что наиболее эффективные лидеры – это те, которые могут посмотреть на сложные ситуации под углом знания не таким

как у всех. Меняя свое восприятие проблемы, они меняют и свое видение ее. Де Врис предлагает свою классификацию лидеров: «те, кто устанавливает правила; те, кто их выполняет; те, кто их нарушает». Именно последняя категория, т. е. лидеры, нарушающие рамки существующих правил, пересматривающие каждую проблему по мере ее возникновения, доби-
ваются в работе выдающихся результатов.

Анализ категории «руководитель» будет неполным без обращения к понятию «социальная роль», под которой понимается поведение, заданное обществом и ожидаемое окружающими независимо от индивидуальных особенностей личности. Примем во внимание мнение профессора Ю.Б. Гиппенрейтер (2005), которая считает данное понятие полезным тем, что позволяет структурно расчленить социальную среду и объективно, не прибегая к оценке поступков реально действующего субъекта, сначала описать некую заданную нормативную систему действий, которую он должен выполнить, отношений, в которые он должен вступить, стиль поведения, который он должен освоить. Социальная роль во всей оформленности и определенности, с запрограммированной системой действий и отношений входит в «структуру» личности, становится ее органической частью.

Рассматривая вопрос ролевой специфики должности, известный специалист в области управления Е.А. Аксенова выделяет следующие роли менеджера:

- руководитель – строит работу на предметном уровне, исходя из представлений о конечном результате; ставит задачи перед отдельными членами группы (подразделений), отслеживает их выполнение;
- администратор – распоряжается ресурсами (люди, время и т. д.) для достижения результата каждого конкретного действия, этапа; отслеживает эффективность использования ресурсов;
- организатор – задает нормы деятельности и создает условия для их выполнения; проектирует организационные структуры, выделяет и распределяет их задачи; работает над их реализацией;
- управленец – определяет цели и задает идейное наполнение содержания совместной деятельности; намечает стратегическое направление работы команды.

М.Х. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури (1992) приводят десять управленческих ролей в соответствии с определением Г. Минцберга (табл. 2.2). Роль, по его мнению, является набором конкретных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или должности. Точно так же, как герои в пьесе имеют свои роли, которые заставляют их вести себя определенным образом, менеджеры занимают определенные должности в качестве руководителей определенных организационных подразделений, и именно это складывает их служебное положение. Отдельная личность может влиять на характер исполнения роли, но не на ее содержание. Таким образом актеры, менеджеры и представители некоторых других профессий играют заранее предопределенные роли, хотя как личности могут давать им собственную интерпретацию.

Г. Минцберг классифицирует роли руководителя в рамках трех крупных категорий: межличностные роли, информационные и роли по принятию решений. Как он указывает, роли не могут быть свободными (независимыми) одна от другой. Они взаимосвязаны и взаимодействуют для создания единого целого. Межличностные роли выступают из полномочий и статуса руководителя в организации и охватывают сферу его взаимодействий с людьми. Роли могут сделать руководителя пунктом сосредоточения информации, что дает ему возможность (и одновременно заставляет) играть информационные роли и действовать в качестве центра обработки информации. Принимая межличностные и информационные роли, руководитель способен выполнять роли, связанные с принятием решений (распределение ресурсов, улаживание конфликтов, поиск возможностей для организации, ведение перегово-

воров от имени организации). Все эти роли, вместе взятые, определяют объем и содержание работы руководителя независимо от конкретной организации.

Таблица 2.2

Управленческие роли по определению Г. Минцберга

Роль	Описание роли	Характер деятельности (по материалам обследования работы руководителей)
1	2	3
Межличностные роли		
Главный руководитель	Носит символический характер. В его обязанности входит выполнение обычных обязанностей правового или социального плана	Выполняет действия, связанные с его положением в организации (ходатайства, церемонии)
Лидер	Является ответственным за мотивацию и активизацию действий подчиненных, подбор работников и их подготовку	Управленческие действия с участием подчиненных
Связующее звено	Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые предоставляют сведения и оказывают услуги	Переписка, участие в совещаниях за пределами организации, другая работа с внешними организациями и т.д.

Информационные роли		
Приемник информации	Разыскивает и получает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера, которую успешно использует в интересах своего дела, выступает как центр внешней и внутренней информации	Обработка всей почты, осуществление контактов, связанных преимущественно с получением информации (периодические издания, ознакомительные поездки)
Распространитель информации	Передает информацию, полученную из внешних источников или от других подчиненных, членам организации (часть этой информации носит чисто фактический характер, другая требует интерпретации отдельных фактов для формирования взглядов организации)	Рассылка почты по организациям с целью получения информации, вербальные контакты для передачи информации подчиненным (обзоры, беседы)
Представитель	Передает информацию, необходимую для внешних контактов организации относительно планов, политики, действий, результатов работы организации, является экспертом по вопросам данной отрасли	Участие в заседаниях, обращение через почту, устные выступления, включая передачу информации во внешние организации и др.

Окончание табл. 2.2

Роли, связанные с принятием решений		
Предприниматель	Изыскивает возможности по совершенствованию труда внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает и запускает «проекты по улучшению качества работы, приносящие положительные результаты», контролирует разработку определенных проектов	Участие в заседаниях с обсуждением стратегии организации, обзоры ситуации, включающие инициирование или разработку проектов усовершенствования деятельности
Устраняющий нарушения	Корректирует действия организации, когда она оказывается перед необходимостью устранения важных и неожиданных нарушений	Обсуждение стратегических и текущих вопросов, включая проблемы и кризисы
Распределитель ресурсов	Ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации (что фактически сводится к принятию или одобрению всех значительных изменений в организации)	Составление графиков, запросы полномочий, действия, связанные с составлением и выполнением бюджетов, программирование работы подчиненных
Ведущий переговоры	Ответственный за представительство организации на всех значимых и важных переговорах	Ведение переговоров

Профессия «руководитель» в отечественных рыночных реалиях обросла большим количеством мифов, среди которых, по мнению М.В. Вишняковой (2007), наиболее распространенными являются следующие.

Миф 1. Всегда можно найти такого менеджера, который способен спасти бизнес, надо только как следует поискать. Желание найти менеджера, который умел бы делать все, причем быстро и желательно бесплатно, не представляется совсем уж безнадежным делом. Иногда можно найти и таких уникальных работников. Проблема в другом: предприниматель, разыскивая подобного менеджера, подсознательно ищет делового партнера, способного делить с ним риски бизнеса, а сознательно – формулирует требования, зачастую завышенные, к наемному работнику. Собственника от наемника как раз и отличает положительное отношение к рискам и умение отвечать за весь бизнес в целом. Миф начинается тогда, когда собственник пытается делегировать ответственность за бизнес наемному работнику, не предоставляя ему полномочий принимать соответствующие решения. Однако, делегировать можно именно полномочия, а ответственность можно лишь взять (или не взять). Данное противоречие приводит к двум следствиям: к краткосрочности работы профессионала на позиции наемного менеджера с рисками собственника; и к укреплению предпринимателя в мысли, что требуемый менеджер еще не найден.

Миф 2. Самый лучший менеджер работает не у нас. Подобная идея приводит к постоянному поиску на рынке труда того, кто мог бы решить все проблемы сразу. Такой работодатель внимательно слушает работника другого работодателя и часто именно к его позиции апеллирует как к истине. В результате «местные» топ-менеджеры постоянно защищают свое

мнение не только перед работодателем, но и перед отсутствующим на совете невидимым «экспертом», чьи взгляды произвели столь неизгладимое впечатление на руководителя.

Миф 3. Не надо специально учиться менеджерской работе – нужные для этого знания придут самостоятельно. Такой взгляд на профессию менеджера появляется потому, что под словом «менеджмент» часто понимается просто умение «преодолевать проблемы» независимо от способа их решения. Поэтому в менеджеры легко попадают случайные люди, например те, у кого хорошие голосовые связи. Привычка решать проблемы с помощью крика оправдывается руководителем так: человек он непростой, но хороший менеджер. При этом наиболее востребованные специалисты раньше других бегут из компании от подобных инструментов менеджмента.

Спокойное отношение нанимателей к подобному поведению породили широту в понятии и о действенных инструментах управления. К счастью, ситуация на рынке труда меняется кардинально, появилось уже достаточное количество образованных успешных профессионалов.

Миф 4. Все хотят быть менеджерами. Очень часто программы кадрового развития персонала базируются на данном мифе. Однако, желание быть менеджером преследует далеко не каждого. Опросы показывают – ими хотят быть не более 20 % сотрудников. Более того, если количество людей в компании, желающих быть управленцами, выше 20 %, то это прямая угроза бизнесу – такую надстройку основной бизнес может и не прокормить.

Миф 5. Все могут быть менеджерами. Опровержением данного мифа являются многочисленные примеры из отечественной организационно-управленческой практики.

Миф 6. Грамотный менеджер должен сам себя мотивировать. Собственник обязан лишь платить ему зарплату. Мотивирование – это побуждение сотрудников к высокоэффективному полезному труду. Иными словами, создавая ту или иную систему мотивации на предприятии, мы стараемся через конечное количество стимулов закрепить у сотрудников стремление достигать результатов, значимых для бизнеса компании. Без грамотного мотивирования сотрудников невозможна эффективная система управления предприятием.

Известный топ-менеджер принял предложение не менее известной компании. Его компенсационный пакет стоил порядка миллиона долларов в год. И вот через полгода он решил компанию покинуть. На удивленные вопросы друзей менеджер ответил так: «Я для них не являюсь никем особенным». Между тем стоимость принесенных этим менеджером контрактов за полгода составила более сотни миллионов долларов. В утверждение менеджера не верилось, однако он пояснил, что имел в виду. Компания боролась за здоровый образ жизни, в связи с чем были введены правила для всех курить на улице в строго определенное короткое время. Менеджер (уже зрелый человек, авторитетный в своей области знаний) издавна курил сигары. Дорогие. Для него не было сделано исключение, хотя у компании имелся отдельный кабинет, куда менеджер был согласен за свои деньги провести систему очистки воздуха. Любители сигар знают, что поддерживать эту привычку в условиях регулируемого перекура «на улице» нельзя. Менеджер оценил свою многолетнюю привычку дороже, чем компенсационный пакет от компании. А компания оценила свою твердость в единстве правил для всех дороже, чем сотни миллионов долларов контрактов от менеджера. На том и расстались.

Миф 7. Можно найти замену любому менеджеру, даже ключевому. Обычно, если в компании не уделяется достаточно времени мотивированию сотрудников (или оно подменяется только материальным стимулированием), наиболее значимые специалисты чувствуют

себя недооцененными. Далеко не все из них начинают искать новые перспективы – чаще люди просто существенно снижают производительность и эффективность своего труда. А поскольку это, как правило, самые «дорогие» люди в компании, то они начинают потреблять больше, чем производить.

Миф 8. Нельзя найти замену ключевому менеджеру. Замену найти можно, если создать систему мотивирования, включающую стимулы на передачу знаний (и преодолеть миф 6), готовить кадровый резерв (бороться с мифом 3).

Миф 9. Менеджер должен быть лоялен собственнику. В лояльности персонала собственник часто видит свои заслуги и безопасность бизнеса. Корни любой лояльности лежат в зависимости. А зависимость – сложная психологическая ловушка, обычно заставляющая попавшего туда стараться ее преодолеть. В результате при близком рассмотрении компании с весьма лояльным персоналом оказывается, что эта группа людей, не востребованных на рынке труда (так называемых «специалистов одной компании»), либо группа родственников. Компании, специализирующиеся на недружественном поглощении предприятий, считают организации с высоким уровнем лояльности персонала своими прямыми «пациентами». Профессионал лоялен профессии, а не персоне. Поэтому чем более профессионален менеджер, тем менее он лоялен конкретному собственнику.

По мнению М.В. Вишняковой (2007), рождение любого мифа происходит от лени и невежества работодателя. Гораздо проще создать иллюзию мотивирования, заплатив персоналу деньги, чем всерьез задуматься над стимулами, побуждающими персонал выполнять те или иные задачи. Гораздо проще дать денег кадровому агентству, чтобы оно искало универсального «решателя проблем», чем самому разобраться в тонкостях и перипетиях своего бизнеса, мировых практиках, особенностях разных систем управления.

В любом бизнесе менеджеры – наиболее ценный и наиболее редкий ресурс.

П. Друкер

Таким образом, **«руководитель»** – это «наемный сотрудник, стоящий во главе какого-либо организационного образования и осуществляющий деятельность по его управлению, организующий достижение результата в интересах субъекта собственности силами других людей и несущий высокие репутационные риски».

2.2. Сущность деятельности руководителя

Вопрос особенностей *деятельности руководителя* является центральным в теории и практике психологии управления. От того, насколько руководитель грамотно и полно понимает специфику своей деятельности, во многом зависит успех возглавляемой им организации или отдельного структурного подразделения.

Проблема исследования управленческой деятельности носит междисциплинарный характер и является предметом изучения экономистов, технологов, социологов, культурологов, инженеров и многих других специалистов широкого спектра дисциплинарных областей, которые рассматривают ее непсихологические аспекты. При этом психология играет ключевую роль в комплексном изучении деятельности.

Имея статус общенаучной категории, деятельность в философском аспекте определяется как индивидуальная форма существования общественных отношений и характеризует способ включения личности в существующую систему разделения труда.

Начиная с двадцатых годов прошлого века в психологии активно разрабатывается теория деятельности. В отечественной психологической науке этим направлением занимались Л.С. Выготский, А.Р. Лурия, А.В. Запорожец, П.Я. Гальперин, М.Я. Басов, С.Л. Рубинштейн, А.Н. Леонтьев. Наиболее полно теория деятельности изложена в трудах А.Н. Леонтьева, в частности в его последней книге «Деятельность. Сознание. Личность». Давая определение человеческой жизни, он пишет, что это есть совокупность, точнее система, сменяющих друг друга деятельностей.

В.Д. Шадриков предлагает следующее определение деятельности – это форма активного отношения субъекта к действительности, направленного на достижение сознательно поставленных целей и связанного с созданием общественно значимых ценностей и освоением общественного опыта.

Для того чтобы охарактеризовать категорию «деятельность», принято выделять следующие признаки:

- виды деятельности;
- структура деятельности как процесса;
- отдельные характеристики деятельности.

Вид деятельности, с точки зрения С.Л. Рубинштейна, есть совокупность действий, выполняющих определенную общественную функцию. Выделяют три сменяющих друг друга и сосуществующих на протяжении всего жизненного пути человека вида деятельности: игру, обучение и труд. Они различаются по особенностям мотивации, содержанию, конечным результатам (продукту деятельности).

Игра не создает общественно значимого продукта, игровая деятельность не имеет практической цели. Она направлена не на результат, а на сам процесс игры. Ее мотивом является удовольствие, получаемое от самого игрового процесса. Игра не терпит стереотипов и паттернов. В игре человек может быть кем угодно и чем ему угодно, он может все попробовать, не рискуя ничем. Сменив роль, можно сменить и личностную позицию, и мотивацию внутри этой позиции, и способы действий. Именно в силу своей колоссальной ресурсности игровая деятельность не пропадает с возрастом.

Обучение является непосредственной подготовкой личности к труду, развивает ее умственно, физически, эстетически и лишь на конечном этапе освоения профессии связано с созданием материальных и культурных ценностей.

Конечный результат *труда* – создание общественно значимого продукта.

Структура деятельности как процесса определяют цель деятельности, мотив, план, а также индивидуально-психологические особенности человека – субъекта деятельности и др.

Деятельность предполагает два основных **плана характеристики** – внешний (предметно-действенный) и внутренний (психологический).

Внешняя характеристика деятельности осуществляется через понятия субъекта и объекта труда, предмета труда, средств и условий деятельности:

- под субъектом управленческого труда подразумевается руководитель;
- объект труда – все то (все те), на что (на кого) направлено управленческое воздействие. Объектом труда могут быть сотрудник, организация, коллектив, бизнес-процессы, социально-психологические процессы и явления и т. д.;
- предмет труда – совокупность вещей, процессов, явлений, с которыми субъект в процессе работы должен мысленно или практически оперировать;
- средства труда – совокупность орудий (ресурсов), способных усиливать возможности человека распознавать особенности предмета труда и воздействовать на него. Для эффективного выполнения своих задач руководитель должен обладать достаточно широким спектром средств: финансовыми и информационными ресурсами, персоналом и т. д. (иметь доступ к ним). Одним из важных управленческих ресурсов является власть, система полномочий руководителя по принятию решений и постановке задач сотрудникам, обязательных для выполнения;
- условия труда – система социальных, психологических и санитарно-гигиенических характеристик деятельности.

Внутренняя характеристика деятельности предполагает описание процессов и механизмов ее психической регуляции, структуры и содержания, операционных средств ее реализации.

Строение деятельности человека вообще и руководителя в частности является иерархически сложным, состоящим из нескольких уровней:

- уровень особых деятельностей (или особых видов деятельности);
- уровень действий;
- уровень операций;
- уровень психофизиологических функций.

Действие – основная единица анализа деятельности, представляющая собой процесс, направленный на достижение определенной цели. Цель рассматривается как образ желаемого результата, который должен быть достигнут в процессе действия, и является первичной по отношению к нему.

Характеризуя понятие «действие», Ю.Б. Гиппенрейтер выделяет его четыре существенных компонента:

- 1) акт сознания в виде постановки и удержания цели, т. е. акт сознания не замкнут в себе, а «раскрывается» в действии;
- 2) действие – это одновременно и акт поведения – внешние движения рассматриваются в неразрывном единстве с сознанием (Первые два пункта состоят в признании неразрывного единства сознания и поведения.);
- 3) через понятие действия утверждается принцип активности, который определяется исходной точкой анализа деятельности – во внешней среде или внутри организма (субъекта). Для человека слишком типичны действия, которые подчиняются не логике внешних воздействий, а логике его внутренней цели. Действие – это не столько реакция на внешние стимулы, сколько акция, направленная на достижение цели с учетом внешних условий;
- 4) понятие действия «выводит» деятельность человека в предметный и социальный мир.

Таким образом, понятие действия дает возможность подойти с научным анализом к человеческой жизни именно со стороны ее человеческой специфики.

Рассмотрим эти положения применительно к деятельности руководителя, которую определим как *последовательность целенаправленных действий, переводящих организационную систему из текущего (актуального, исходного) состояния в желательное состояние*.

Лучший менеджер тот, у кого хватает чутья, чтобы выбрать хорошего исполнителя, и хватает ума, чтобы уже не вмешиваться.

Руководитель предприятия

Деятельность руководителя – это, прежде всего, *связь со всеми многообразными аспектами функционирования организации*, она пронизывает коллектив, соединяет воедино, создает системный характер труда. Психологическая специфичность управленческой деятельности заключается в том, что она является одновременно и индивидуальной, и совместной.

Индивидуально-совместная (синтез индивидуальной и совместной) деятельность руководителя имеет групповую форму взаимодействия со многими участниками процесса при движении к результату и персональную ответственность руководителя за достигнутый результат.

Эту особенность хорошо проиллюстрировал в своих мемуарах Ли Якокка (1991), описывая работу на посту СЕО компании «Крайслер». В частности, он рассказал о своем взаимодействии с командой топ-менеджеров. Когда возникала задача, требующая всестороннего анализа, осмысления, поиска различных вариантов решения, он собирал их вместе и проводил нечто похожее на «мозговой штурм». После того как все участники высказывались, он подводил итог: «Хорошо, ребята, я вас выслушал, а теперь послушайте, что мы с вами будем делать». Организовав сбор информации у своих подчиненных, он лично принимал решение, за которое нес персональную ответственность.

Еще одной особенностью управленческой деятельности является *опосредованная связь руководителя с результатами работы возглавляемого им структурного подразделения*. Работа управленца заключается в организации деятельности своих сотрудников – он не должен участвовать в создании конечного результата. Не случайно говорят, что хороший руководитель должен быть «ленивым» в том смысле, что он не обязан делать ничего того, что могут сделать его подчиненные. Этим работа управленца отличается от исполнительской, правда здесь заложен определенный кризисный момент, переживаемый молодым руководителем на этапе профессионального становления.

Конечно, руководитель не может полностью устраниваться от решения исполнительских задач ввиду их специфичности (вопросы конфиденциальности, безопасности и т. д.). Но чем выше он продвигается по карьерной лестнице, тем соотношение управленческих и исполнительских задач в его работе должно меняться в сторону уменьшения последних.

Деятельность руководителя можно представить как метадеятельность – организационную деятельность высшего порядка, или деятельность по организации деятельности.

Задача руководителя состоит в том, чтобы *разрабатывать стратегию развития предприятия, искать направления движения бизнеса*. Если система хорошо продумана и отлажена, руководитель вмешивается в ее работу лишь для того, чтобы слегка подправить ее исходя из тех задач, которые он поставил перед предприятием. К сожалению, это привилегия немногих руководителей, тех, которые качественно и вовремя выстроили управленческую структуру, создали реально работающую систему мотивации для своих подчиненных.

Специфичность управленческой деятельности заключается и в *особенностях ее объекта*. В отличие от исполнительской деятельности объектом, на который направлено действие руководителя, являются другие люди, а это уже совершенно иной уровень сложности. По мнению А.В. Карпова, в управленческой деятельности субъект и объект труда являются не только идентичными по сложности своей организации, но и тождественными по своим основаниям, т. е. психологическим особенностям. Кроме того, руководитель имеет дело одновременно со многими субъектами, между которыми складываются социально-психологические отношения. Последние составляют важный фактор управления и также входят в предмет деятельности руководителя, придавая ему дополнительную специфику. В связи с этим управленческую деятельность относят к *субъект-субъектному классу*, более сложному, нежели класс субъект-объектных деятельностей. Еще одним объектом управленческой деятельности являются социально-психологические процессы и явления, протекающие в коллективе. Симпатии и антипатии, борьба за территорию – материально-вещную и психологическую, слухи, сплетни и другие социально-психологические феномены априори присутствуют там, где работают два человека и более. Этими групповыми динамическими процессами и явлениями организационной жизни необходимо управлять. Руководитель должен держать сотрудников в определенных границах, не позволять им измениться (игнорировать распоряжения начальника, устраивать забастовки или применять другие кризисные формы срыва работы). Для этого он должен обладать максимально полной информацией о том, что происходит у него в организации, т. е. держать руку на «психологическом пульсе». Постоянное общение с сотрудниками позволяет управленцу получить значимую обратную связь, которая помогает уловить малейшие негативные изменения, проанализировать возникшую ситуацию и принять соответствующее ей управленческое решение.

Помимо социально-психологических процессов, объектом деятельности руководителя являются *бизнес-процессы*. Поэтому труд руководителя носит технологический характер, связанный с обеспечением бизнес-процессов на предприятии.

Управленческая деятельность специфична из-за условий среды, в которой она осуществляется. Условия бывают внутренние и внешние. Внешние условия характеризуются большой нестабильностью, изменчивостью, неопределенностью, динамичностью, дефицитом ресурсов (и, как следствие, постоянной борьбой за них), жесткими временными ограничениями; внутренние условия – множественностью задач, решаемых руководителем в единицу времени; сложностью коммуникативных каналов и информационных потоков; изменчивостью организационной структуры и др.

2.3. Содержание деятельности руководителя

Содержание деятельности руководителя имеет свои особенности в зависимости от трех основных областей приложения сил – стратегического менеджмента, оперативного и проектного. Они носят циклический (повторяющийся, возобновляемый) характер и в общем виде их можно представить следующим образом:

- цикл стратегического менеджмента компании:
 - формирование стратегического видения будущего (определение долгосрочной перспективы развития, формирование образа и др.);
 - перевод стратегического видения в практическую плоскость – постановка целей;
 - разработка стратегии;
 - реализация стратегии;
 - оценка результатов и корректировка видения глобальных целей стратегии, ее реализации с учетом приобретенного опыта, изменившихся условий, появления новых идей и возможностей;
- цикл оперативного (регулярного) менеджмента:
 - планирование;
 - организация;
 - мотивация;
 - контроль;
 - стержневая функция – выработка и принятие управленческого решения;
- цикл проектного менеджмента:
 - концепция;
 - разработка;
 - реализация;
 - завершение.

Несмотря на то что вопросу содержательного наполнения деятельности руководителя посвящено большое количество исследований, до сих пор отсутствует его целостная характеристика. В настоящее время отмечается ряд подходов, направленных на описание различных аспектов деятельности руководителя. Эти подходы можно разделить на две группы – организационные (непсихологические) и психологические.

В первых работах по «научному изучению труда» Ф. Тэйлор и Ф. Гилбрет, исследуя более простые, чем управленческая, виды деятельности, пришли к выводу, что любая деятельность может быть описана как набор повторяющихся основных операций, компонентов. Соответственно, чтобы описать какую-либо деятельность, необходимо провести ее микроанализ, т. е. разложить ее по возможности на наиболее мелкие, drobные компоненты и посмотреть, как они организованы во времени. Методами изучения в этом подходе является наблюдение (с фиксацией видео- и фотосъемкой) и хронометраж.

Идея инженерного, технократического подхода к анализу деятельности была применена и к управленческой деятельности – исследователями рассматривались «мелкие дела» в виде разнообразных действий руководителя. Это позволило сделать «развертку» рабочего дня руководителя. В частности было показано (Johns, 1983), что средний руководящий персонал вступает в разного рода контакты 300–400 раз в день. При этом обычный восьмичасовой рабочий день включает как минимум более 200 различных видов действий.

По данным Г. Минцберга, «норма» деятельности исполнительного директора составляет 86–160 видов занятий в день. В другом исследовании деятельности менеджера низшего звена, проводившегося на протяжении 35 дней, обнаружено, что в среднем в день он совершал не менее 270 действий и за все это время лишь 12 раз смог оторваться от «текучки»

и сосредоточиться на производственных проблемах, уделяя им, однако, в среднем чуть более 20 минут.

В статье Дж. Коттера «Что на самом деле делают эффективные менеджеры?», впервые опубликованной в 1982 г., были проанализированы результаты хронометрических описаний «ежедневной рутины» пятнадцати успешных генеральных менеджеров девяти корпораций. Выяснилось, что 70–90 % своего рабочего времени они «общаются как одержимые». В их поведении Дж. Коттер выделил следующие характерные черты.

1. В среднем генеральный менеджер проводит только 25 % своего времени один (и в основном дома либо в самолете, либо в поездках на работу и с работы). Почти все генеральные менеджеры не менее 70 % своего рабочего времени общаются с другими людьми, а некоторые отводят на это до 90 % своего времени.

2. Управленцы тратят много времени на встречи с людьми, причем далеко не только со своими непосредственными подчиненными или начальниками. Они регулярно встречаются с теми, кто, как может показаться, никак не связан со стоящими перед менеджером задачами. Спектр собеседников широкий – это деловые партнеры, представители властных структур, конкуренты, сотрудники средств массовой информации. Руководитель, нацеленный на результат, рационально относится к самому ценному из всех ресурсов – времени, поэтому перед каждой встречей ставит цель, которую необходимо достичь, и формулирует ее в категориях измерений.

3. Вопросы, которые затрагивают менеджеры во время своих встреч, самые разнообразные. Они не ограничиваются планированием, определением бизнес-стратегий, проблемами персонала и другими заботами. Они обсуждают буквально все и что угодно, даже то, что лишь отдаленно связано с их бизнесом.

4. Генеральные менеджеры задают очень много вопросов.

Давая характеристику первому лицу одной из успешных западных фирм – А. Вуртзелу, американский организационный психолог Дж. Коллинз (2004), автор бестселлера «От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет...» отмечает его умение вести беседу «Едва собрав команду, Вуртзел начал не с ответов, а с вопросов. У Алана была способность задавать великолепные вопросы. Вуртзел задал больше вопросов совету директоров, чем они ему. Он постоянно пробивал и проверял идеи, подталкивая к решениям с помощью вопросов. На каждом шагу Вуртзел продолжал задавать вопросы до тех пор, пока у него не возникала ясная картина со всеми возможными последствиями».

Результаты исследования «известных» компаний с целью выявления факторов их успешности, полученные Дж. Коллинзом и его группой, показывают, что каждый из руководителей таких компаний «использовал метод Сократа – спрашивать. Более того, они задавали вопросы с одной-единственной целью – *понять*, а не для того, чтобы манипулировать людьми... Когда мы спрашивали руководителей о характере их заседаний в период преобразования компаний, они отвечали, что большую часть времени они «просто пытались понять».

5. Во время бесед генеральные менеджеры редко принимают важные решения. Для руководителя встречи, переговоры, планерки, пятиминутки, презентации и т. д. – всего лишь площадки для сбора важной информации с целью последующего принятия серьезного управленческого решения.

6. Беседы руководителей с другими людьми, как правило, затрагивают темы, не связанные с работой и содержат большое количество шуток. Вне рабочие дискуссии обычно касаются семейных дел или хобби.

7. Обсуждаемая проблема обычно не имеет значения для бизнеса организации.

8. Во время этих встреч начальники редко отдают распоряжения в традиционном смысле этого слова. Однако постановка задач сотрудникам, находящимся в их непосредственном подчинении, может осуществляться в любой ситуации – при реализации тактики «прогуливающийся менеджмент», на совещании, с помощью средства связи и др. Наиболее приемлемую форму он выбирает сам.

9. Генеральные менеджеры иногда пытаются влиять на сотрудников методами, нехарактерными для этой профессии – просят, уговаривают, убеждают, льстят и даже запугивают.

Вспомним о так называемом «прогуливающимся менеджменте», когда руководитель в течение непродолжительного периода времени (накоротке) общается с сотрудниками, высказывает свою точку зрения на события, факты, дает им оперативную обратную связь, показывает собственную информированность текущими делами.

Отрывок из художественного фильма «Москва слезам не верит»

Директор производственного предприятия Екатерина Александровна проходит по цехам, смотрит показатели работы по процессу, общается с сотрудниками, дает распоряжения руководителю одного из подразделений – мужчине, значительно старше ее по возрасту.

Екатерина Александровна. Николай Васильевич, ну давайте я вам расскажу о своих трудностях. Мы с вами вместе посидим и погорюем. Вы поймите, что преодоление этих трудностей и есть ваша работа. За это вам и платят заработную плату. И на будущее давайте договоримся: меня не интересует, почему «нет», меня интересует, что вы сделали для того, чтобы было «да». Договорились?

Николай Васильевич. Договорились.

Екатерина Александровна. Ну, вот и хорошо. Будьте здоровы!

10. Большая часть дня типичного генерального менеджера является запланированной, но даже те руководители, у которых имеется плотный график встреч, отвлекаются на обсуждение тем, которых нет в официальной повестке дня.

Из практики автора

На тренингах по тайм-менеджменту руководители часто сетуют на то, что практически ни один план рабочего дня у них не соблюдается хотя бы на восемьдесят процентов: динамично меняющиеся организационные и средовые факторы вносят в него существенные коррективы. Это требует от руководителя проявления таких качеств, как стрессоустойчивость, полихроничность, поведенческая гибкость.

11. Генеральные менеджеры проводят большую часть своего времени в коротких, не связанных друг с другом беседах. Обсуждение отдельного вопроса или проблемы редко длится более десяти минут. Зачастую бывает так, что в ходе пятиминутной беседы генеральный менеджер затрагивает более десятка не связанных между собой тем.

Руководитель не может позволить себе заикливаться на отдельных вопросах. Опытный управленец, согласно высказыванию известного полководца, должен видеть и лес, и деревья, и каждый листочек на дереве. Иными словами, он в голове должен держать целостную «картинку»

рассматриваемого вопроса, состоящую из большого количества порой только ему одному понятных «паззлов».

12. Руководители работают долгие часы. Средний генеральный менеджер – до 60 часов в неделю. Хотя генеральные менеджеры могут делать часть своей работы дома, по пути на работу или во время путешествий, большую часть своего времени они проводят на рабочем месте.

Говоря о личностных характеристиках амбициозных менеджеров, Л.Д. Гительман и А.П. Исаев отмечают их следующие черты:

- большой арсенал масок, достаточно искусно используемых (особенно бросается в глаза различие в общении со своими подчиненными и руководством);
- сильная энергетика;
- жесткий практицизм;
- прекрасная, часто феноменальная память;
- острый ум, мгновенная реакция;
- развитая интуиция (прежде всего на людей и приоритеты деятельности);
- трудоголизм, работа по 12–15 часов в сутки, внутренняя дисциплина, высокая самоорганизация.

Таким образом, утверждает Дж. Коттер, поведение топ-менеджера трудно классифицировать в соответствии с традиционными категориями, такими как планирование, организация, мотивация, контроль, работа с персоналом. Работа руководителей современного бизнеса – это главным образом общение, причем общение, которое в строгом смысле нельзя назвать «деловым».

В исследовании, проведенном Е.В. Сидоренко с директорами российских предприятий, показано, что на коммуникацию, непосредственную или опосредованную, у них уходит 60–64 % рабочего времени.

Опрос руководителей различных организационных звеньев – от базового до топ-уровня – участников тренингов по управленческой и переговорной тематике показывает, что стержневой функцией в менеджменте они считают коммуникативную.

В ряде исследований, посвященных изучению рабочего времени руководителя, показано, что более половины всех управленческих действий длится менее девяти минут и только 1/10 их продолжается больше часа. Значительная часть времени руководителя (от 30 до 60 %), как правило, посвящена контактам с членами организации, а остальное время – внешним контактам. Причем лишь 1/10 всего времени затрачивается управленцами на контакты с вышестоящими руководителями. Подавляющая часть служебного времени занята вербальными (речевыми) коммуникациями. Однако при этом только 30 % времени занимают контакты, инициаторами которых были сами руководители, а остальное – приходится на контакты, возникающие непреднамеренно.

В настоящий момент с развитием различного рода коммуникативных средств наблюдается тенденция усиления роли опосредованного общения: телефонная коммуникация, переписка по электронной почте и ICQ, проведение интернет-конференций и т. д., а соответственно, все большую значимость приобретают навыки общения руководителя в этих сферах.

2.4. Эффективность деятельности руководителя

Применительно к деятельности руководителя важное значение имеет выдвинутое известным психологом Б.Г. Ананьевым (1962) положение о том, что в качестве предпосылок успешности какой-либо деятельности надо рассматривать не только сумму необходимых свойств, а определенную структуру способностей и одаренности, их функциональный состав, различное состояние сенсомоторных, мнемических, логических, эмоционально-волевых и других компонентов, неравномерно и своеобразно развивающихся в различных видах деятельности человека. При изучении этой структуры он предлагает исходить из функционального состава той или иной деятельности.

Психологический словарь дает следующее определение эффективности деятельности (от лат. *effectivus* – дающий определенный результат, действенный) – отношение достигнутого результата (по тому или иному критерию) к максимально достижимому или заранее запланированному результату. Она может быть определена только в том случае, если будут четко выделены количественные или качественные критерии как основания для сравнения достигнутого результата и единицы измерения результатов.

Соответственно, эффективность деятельности руководителя рассматривается как отношение полученного результата к вложенным затратам:

$$\text{Эффективность деятельности руководителя} = \frac{\text{Результат}}{\text{Затраты}}.$$

В качестве результата могут фигурировать различные параметры, связанные с прибылью, производительностью труда, уровнем текучести кадров и т. д.

Под затратами может пониматься широкий спектр ресурсов – материальных, организационных, психологических и др.

Менеджмент – это способность видеть компанию не такой, как она есть, а такой, какой она может стать.

Американский бизнесмен Дж. Титс

П. Друкер считает, что эффективность в работе – это привычка. Другими словами – комплекс определенных практических методик. И эти методики можно изучить и освоить... Но выполнять их довольно сложно. Им нужно учиться, как мы заучиваем таблицу умножения, т. е. повторять до тех пор, пока они не превратятся в условный рефлекс, в глубоко укоренившуюся привычку (практика, практика и еще раз практика). Он предлагает пять основных методик, пять привычек, которые необходимо выработать руководителю, чтобы работать эффективно:

- знать, на что расходуется их время, систематически работать над управлением той малой доли своего времени, которую они действительно могут контролировать;
- концентрироваться на достижениях, выходящих за рамки их организаций (структурных подразделений). Быть нацеленным не на выполнение работы как таковой, а на ее конечный результат. Руководитель, прежде чем приступить к выполнению того или иного задания, должен ответить на вопрос: «Каких результатов от меня ожидают?» Сам процесс работы, не говоря уже о конкретных методах ее выполнения, отходит для него на второй план;

- развивать сильные стороны (собственные, своих начальников, коллег, подчиненных). В сложных ситуациях полагаться именно на них, не заикливаться на слабостях, не начинать с задач, которые не в состоянии решить;

- сосредоточиваться на нескольких крупнейших участках деятельности, где работа может привести к отличным результатам. Определять приоритеты и упорно следовать им. Разбираться с первостепенными делами, а на другие не обращать внимания;

- эффективно работать, чтобы научиться принимать грамотные решения. Помнить, что правильные решения – это не что иное как система, ряд правильных шагов в правильной последовательности.

Чтобы сделать что-либо хорошо, нужно меньше времени, чем на объяснение, почему получилось так плохо.

Американский поэт Г. Лонгфелло (1807–1882)

По мнению М.В. Вишняковой (2007), кроме очевидных показателей эффективной деятельности руководителя есть менее очевидные, но не менее важные. К ним относятся:

- умение отличить важное от срочного;
- способность организовать команду хороших управленцев;
- стремление не приносить профессионализм в жертву лояльности;
- способность брать на себя ответственность при данных ему полномочиях;
- умение мыслить масштабами всей компании, а не отдельного участка.

2.5. Как становятся руководителями

Хороший руководитель не мешает своим людям ошибаться.
Из высказываний американских менеджеров

Известный теоретик в области управления С.Н. Паркинсон (1989) отмечает: «Если согласиться, что умение руководить – это искусство, которому можно научиться, примем и другую посылку: чем раньше мы начнем постигать эту науку, тем лучше. Сочетать опыт с молодостью – эта задача в мире людей никогда не решалась легко».

Человек приходит в управление на первичную менеджерскую позицию двумя путями: из рядовых сотрудников и из предпринимателей.

В первом случае до назначения на управленческую должность человек был рядовым работником, исполнителем. От него требовалось четкое выполнение действий в рамках занимаемой должностной позиции. Сотрудник руководил самим собой, организовывал исключительно себя, свою деятельность, свое рабочее время и пространство.

Во втором случае начинающий руководитель является собственником бизнеса. На начальном этапе развития своего дела выполнял все операции «своими руками», как правило, вместе с другими работниками (родственниками, приятелями, знакомыми). На стартовом этапе так работают все. Но бизнес не стоит на месте: он либо развивается, либо стагнирует – третьего не дано. Как выразился П. Друкер (2004), в XXI в. будут только два типа предприятий – быстрые и мертвые.

Когда предприятие развивается, то растет и штат его сотрудников, а вместе с ним увеличивается количество решаемых предпринимателем задач. Все эти процессы требуют координации, оперативного управления. Теперь собственник бизнеса (предприниматель) должен либо перейти на качественно новый уровень – уровень руководителя, организатора деятельности своих сотрудников, либо нанять себе профессионального управленца, которому доверит руководство предприятием, и отойти в сторону от текущих дел. Как показывает опыт работы с собственниками бизнеса, эта дилемма в большинстве случаев решается в пользу оставления за собой управленческой позиции. И даже если хозяин предприятия приглашает наемного руководителя, он крайне редко отпускает его в «свободное плавание». Такое двоевластие влечет за собой возникновение различного рода конфликтных ситуаций.

И в первом, и во втором случаях, приобретая новый статус, человек делает качественный скачок в своем позиционировании в системе связей.

2.5.1. Из рядовых сотрудников – в руководители

Народная мудрость гласит: «Плох тот солдат, который не мечтает стать генералом». Многие динамично развивающиеся компании принимают на работу сотрудников с запасом роста, с определенным карьерным потенциалом. Вкладывая время, деньги и иные организационные ресурсы в их обучение и развитие, предприятие тем самым создает кадровый управленческий резерв, мощную основу устойчивого бизнеса. Многие зарубежные компании (например, Procter&Gamble и McDonald's) стараются не брать менеджеров со стороны. Чтобы сделать карьеру в названных компаниях, необходимо начинать с нуля, с базового исполнительского уровня. Такие подходы к формированию управленческого звена практикуют и отечественные предприятия.

Чтобы стать хорошим менеджером, нужно начать с самого низу;
исключений из этого правила нет.
Американский менеджер Г. Блок

Известный теоретик в области управления С.Н. Паркинсон (1989) отмечает, что когда человек выходит за пределы собственных способностей и организует работу других, ему требуется особое умение. Личное мастерство отходит на второй план, тут важнее его способность руководить другими. Человек умелый может контролировать положение. Каждый под его началом получает задание в соответствии со своими возможностями, каждый точно знает, что ему надлежит делать.

Еще вчера сотрудник выполнял дела на отведенном ему участке, отвечая за результаты исключительно своей работы. Сегодня у него в подчинении появились люди (возможно, это коллеги, с которыми он вчера находился на одном исполнительском уровне), перед ним стоят новые задачи, а с ними – и новый уровень ответственности. Его деятельность теперь должна быть грамотно разделена на составляющие: управленческую и исполнительскую. Рассмотрим *управленческую составляющую*. Она заключается в организации работы своих сотрудников и предъявлении к ним определенных требований как важной личностной характеристики руководителя. Чем выше уровень управленческой иерархии, тем больше времени должен отдавать менеджер решению сугубо управленческих вопросов, изменяя соотношение рабочего времени в диаде «управление – исполнение» в сторону управления.

Такая трансформация при переходе на новый уровень управленческой пирамиды сопряжена с большим количеством сложностей психологического порядка.

Основная психологическая сложность в работе руководителя вообще, а на начальном этапе управленческой карьеры в особенности, заключается в установлении грамотных отношений со своими сотрудниками, определении той дистанции между руководителем и его подчиненными, которая будет оптимальной для выполнения стоящих перед подразделением задач. Рассмотрим типичные крайности, в которые может впасть руководитель на начальном этапе своей деятельности.

Первая крайность. Руководитель стремится быть «хорошим» для своих подчиненных, вызвать у них симпатию (или даже любовь), переживает о том, что думают и говорят о нем его сотрудники. В основе такой позиции – страх быть отвергнутым. Начальник не понимает, что сотрудники – это прежде всего его, руководителя, управленческий ресурс. И он вправе грамотно распоряжаться этим ресурсом и спрашивать со «своих ресурсов» за результаты их работы. Сотрудники – не группа поддержки, которая должна воспринимать руководителя в качестве «добротного папы» или «своего парня».

Результатом такой поведенческой модели менеджера (модели «хорошего руководителя») становится все большее перекалывание сотрудниками ответственности на своего руководителя, перехват ими управления, навязывание своих, выгодных им, правил работы в подразделении. Постепенно такой руководитель начинает одиноко тянуть воз проблем своего отдела. При этом сотрудники предъявляют к руководителю все больше и больше претензий. С.Н. Паркинсон отмечает, что подлинный лидер не знает жалости к разгильдяям, бездельникам и тем, кто не болеет за дело. В противном случае все бремя работы падает на плечи усердных работников. При этом следует подчеркнуть, что прежде всего оно падает на плечи самого руководителя.

Вторая крайность. Чтобы утвердиться в новой должности и показать, «кто в доме хозяин», вчерашний спокойный и доброжелательный сотрудник становится жестоким деспотом, реализуя в своем подразделении принцип: «Есть два мнения: мое и неправильное». Для его поведения характерными являются: единоличным способом принятия решений, ожидание беспрекословного повиновения со стороны подчиненных, предпочтение жестким методам воздействия на них.

Приказной тон, жесткость, иногда грубость в общении, нетерпимость к критике также являются составляющими его управленческого стиля. В основе такого поведения – неуверенность молодого руководителя в себе, стремление самоутвердиться любой ценой, пока-

зять себя в выгодном свете перед вышестоящим руководством: «Вот я какой требовательный! Все меня боятся». Неизбежно возникает конфликтная ситуация между руководителем и сотрудниками. Кто в ней одержит верх, зависит от многих факторов. Результаты развития событий могут быть следующие:

- полная победа руководителя и уход части сотрудников, не приемлющих подобного стиля работы. Как правило, это хорошие специалисты, для которых командно-нажимной формат руководства является деструктивным и недопустимым. Тех, кто остался, начальник полностью «подминает» под себя. В основу дальнейшего формирования своего подразделения он закладывает принцип личной преданности;

- тесное сплочение коллектива против пришельца, открытое сопротивление или тихий саботаж, игнорирование его распоряжений, создание вакуума вокруг нового руководителя, постепенное вытеснение его из подразделения. При этом могут быть задействованы неофициальные каналы информирования вышестоящего руководства о «возникновении крайне сложной ситуации в отделе» с приходом нового руководителя, его деспотичности и самодурстве. В итоге – победа сотрудников. В этой ситуации руководителю не остается иного пути, как вообще покинуть организацию, чтобы «сохранить свое лицо».

Спрашивать: «Кто достоин быть боссом?» – все равно, что спрашивать: «Кто в квартете достоин быть тенором?» Разумеется, тот, кто может петь тенором.

Американский промышленник Г. Форд (1863–1947)

Приходя в структурное подразделение в новом качестве, руководителю желательно первое время смотреть и слушать. Для того чтобы установить конструктивные отношения с подчиненными, направленные на высокий содержательный результат, ему необходимо понять, каков расклад сил в «отношенческом слое» подразделения, каково место, занимаемое каждым сотрудником в системе неформальных связей. Для этого необходимо установить определенную дистанцию с подчиненными, чтобы иметь возможность увидеть происходящее «со стороны». Каждый руководитель определяет данную дистанцию по-своему.

Из практики автора

Когда участники тренингов спрашивают меня, какова оптимальная дистанция между руководителем и подчиненными, я привожу им шопенгауэровскую притчу-метафору о дикобразах.

Суть ее состоит в следующем. В зоопарке жило стадо дикобразов. Летом, когда погода была теплой, животные чувствовали себя вполне комфортно. Но наступила осень, ночи стали холоднее, и для того чтобы не замерзнуть, дикобразы сбивались в кучу. Если они очень тесно прижимались друг к другу, то ранили своих сородичей острыми иглами. Если они отползали на значительное расстояние, то все начинали мерзнуть.

Вывод: дистанция между руководителем и подчиненными должна быть комфортной для обеих сторон и направленной на достижение максимального результата в работе.

2.5.2. Из предпринимателей – в руководители

Подробно трансформацию «из предпринимателей – в руководители» описали Е.Н. Емельянов и С.Е. Поварницына (1998). По их мнению, менеджер – это тот, кто умеет организовать свою работу так, чтобы она укладывалась в расписание с 9 до 18 часов, поставить дело так, чтобы оно не развалилось с уходом менеджера в отпуск и не остановилось с его отъездом в важную командировку. Менеджер знает все, что ему необходимо, как и то, у какого специалиста он может выяснить все, что ему самому знать необязательно. Менеджер *работает с*

организацией дела, а не с самим делом. Главное отличие предпринимателя от менеджера – его внутренняя позиция. Предприниматель не может оторваться от своего бизнеса и считает, что его дело гибнет с того самого момента, когда он по тем или иным причинам прекращает им заниматься. Менеджер же начинает работать над своим бизнесом и получает хороший результат, когда бизнес начинает жить самостоятельной жизнью, может быть легко отделен от него и передан другому менеджеру, например профессиональному управляющему.

Нет ничего странного в том, что выдающийся предприниматель становится посредственным менеджером. Организация, которую создает предприниматель, в результате его руководства может даже развалиться... *На практике с большинством новых предприятий именно это и происходит* (выделено автором. – А.Т.), и основной причиной их краха является плохое руководство, а не плохие идеи. Организации повезет, если у руля встанет хороший руководитель. П. Друкер (2001) пишет: «Бизнес стремится к движению от позиций лидерства к позициям посредственности». Этот закон своеобразно переформулировал один из участников управленческого тренинга, опытный генеральный директор крупного промышленного предприятия: «Получается, что бизнес, как велосипед: пока двигаешься, крутишь педали – все нормально, как только перестал крутить педали, остановился – упадешь, и тебя тут же обойдут твои конкуренты». И в этом смысле одна из основных обязанностей руководителя – постоянно искать и находить способы повернуть вспять естественное течение организационных событий.

Для того чтобы добиться такого состояния своего бизнеса, когда он независим от личности руководителя (вчерашнего предпринимателя – сегодняшнего менеджера), следует организовать процесс работы на своем предприятии таким образом, чтобы «каждый боец знал свой маневр» и все маневры «бойцов» были скоординированы.

Для этого руководителю необходимо оставить себе решение задач, требующих его личного участия как первого лица, делегировав все остальные вниз по управленческой лестнице. Изменить устоявшуюся модель поведения, когда руководитель включен во все процессы организации, контролирует все ее дела, на модель руководства исполнителями, поделившись с ними не только выполняемыми задачами, но и рычагами власти, на практике не так-то просто. И вопрос этот носит как технологический, так и психологический характер.

Технология состоит в том, чтобы определить круг вопросов, решаемых лично руководителем, и отделить их от задач, которые можно и нужно делегировать другим. Также важным вопросом является и способ передачи этих задач сотрудникам для исполнения.

Психологический компонент заключается в готовности руководителя «не держать, а отпустить» ряд задач, а также наделить исполнителей данных задач полномочиями для их решения и предоставить им необходимые для этого ресурсы. Конечно, бывают исключения из правил.

Последовательность действий предпринимателя при переводе своего предприятия на качественно новый уровень и трансформации самого себя в руководителя включает следующие этапы:

- организация себя как руководителя;
- построение основного бизнес-процесса;
- организация сотрудников предприятия;
- построение системы управления предприятием.

Как правило, на первом этапе собственник бизнеса задается вопросами: «Я что-то делаю не так? Почему мне не хватает времени, информации, других ресурсов? Почему я, работая весь день, многое не успеваю сделать?» Однако внешняя среда и внутренние бизнес-реалии подвигают собственника к поиску новых инструментов, с помощью которых он сможет эффективно выполнять новые задачи, стоящие перед его предприятием. Осознание того факта, что его бизнес вырос и нуждается в изменениях, во введении новых организаци-

онных форм, приводит предпринимателя к пересмотру, прежде всего, своей роли и места в системе, как внутриорганизационных связей, так и взаимодействия его предприятия с внешней средой.

Перепозиционирование себя в системе внутриорганизационных связей чревато для руководителя большим внутренним психологическим напряжением, без которого изменение невозможно. Только успешно пройдя этот сложный этап осознания и приняв себя в новом качестве (руководителя), собственник бизнеса может переходить к построению основного бизнес-процесса своего предприятия. Для старого бизнес-процесса, «исторически спонтанно сложившегося», характерны следующие черты: все сотрудники занимаются всеми вопросами, нечеткое разделение полномочий, действия наугад, сильное влияние родственных отношений, дружеских связей, слабый контроль, непоставленная система мотивации.

Старый бизнес-процесс необходимо заменить на новый, т. е. построить четкую цепочку или определить последовательность действий и операций, которые приведут предприятие к поставленной цели. Этим собственник может заниматься самостоятельно либо пригласить консультантов, специалистов в области организационного развития, которые помогут ему. В результате построения бизнес-процесса первое лицо получает новую организационно-штатную структуру с прописанным функционалом (обязанностями) по каждой должностной позиции. Теперь он может заниматься *организацией сотрудников*. На смену старому подходу к формированию коллектива предприятия и к набору персонала («научиться можно всему, а довериться не каждому»), в основе которого лежит фактор надежности («доверять можно только своим»), должно прийти смещение акцентов в принятии решения по выбору кандидатуры на вакантную должность с доверия на профессионализм. Только в таком случае можно создать сильную команду специалистов, являющуюся основным конкурентным преимуществом предприятия. Это требует от руководителя непреклонной решимости в сломе различных организационных мифов: «незаменимости», «сверхтрудоголизма», «общей ответственности» и др.

Подобрав «правильных» сотрудников на «правильные» должности, руководитель приступает к построению системы оперативного управления своим предприятием, реализации «управленческого цикла»: планирования, организации, мотивации и контроля. При этом он должен помнить о важной функции делегирования полномочий в своей управленческой деятельности. Организационная среда вслед за внешней средой постоянно меняется, предприятие растет, собственника бизнеса поднимает все выше и выше по ступеням управленческой иерархии. Меняется и содержание его работы: в соотношении «управление – исполнение» он должен делать все больший упор на решение сугубо управленческих задач.

2.5.3. Ошибки руководителя

По мнению многих специалистов в области менеджмента, существует пять основных ошибок руководителя.

1. *Ставить свою карьеру выше достижений (результатов) компании.* Основное правило, которому должен следовать руководитель, – добиваться результатов. Самое большое признание обычно получают руководители, меньше всего о нем думающие. Слава их мало интересует, по-настоящему тешат их самолюбие только успехи возглавляемой ими компании. Они отдают себе отчет в том, что высокие результаты требуют напряженной работы в течение длительного времени.

2. *Желание нравиться своим подчиненным вместо того, чтобы требовать от них ответственности.* Грамотный руководитель стремится вызывать у подчиненных уважение, а не другие чувства (симпатия, страх, боязнь). Он понимает, что сотрудники – это не группа поддержки, а специалисты со своими обязанностями и зонами ответственности, и с них

необходимо спрашивать за полученные результаты. «Приоритет результата над отношениями!» – важное правило деятельности руководителя.

3. *Боязнь принимать решения (ошибиться) в условиях ограниченного информационного ресурса, желание принимать только правильные решения, стремление к определенности.* Так руководители пытаются избежать ошибок. Они хотят, чтобы их решения всегда были безупречны, а это невозможно в реальном мире с его ненадежной, противоречивой и неполной информацией.

Хочешь избежать критики – ничего не делай, ничего не говори и будь никем.

Американский писатель Э. Хаббард (1859–1915)

Руководитель, полагая, что он не имеет права на ошибку, часто откладывает принятие решений и потому вовремя не может поставить задачу подчиненным. Он дает неопределенные, расплывчатые указания, рассчитывая, что сотрудники сами найдут верный путь.

4. *Стремление к согласию и гармонии (псевдогармонии) в организации.* Руководители пренебрегают ценным и абсолютно доступным источником информации – мнениями своих подчиненных, потому что боятся конфликтов, столкновения мнений, противостояний. Бурные дебаты – хороший признак равнодушия сотрудников. При этом важно не допускать перехода на личности, грубость и оскорбления.

5. *Желание руководителя быть неуязвимым, правильным.* Руководители ошибочно полагают, что сотрудники перестанут их уважать, если они допустят ошибку. Как говорится в известной поговорке: «Не ошибается тот, кто ничего не делает».

2.6. Лояльность руководителя

Делая выбор в пользу того или иного кандидата на позицию наемного руководителя, собственник бизнеса рассчитывает, прежде всего, на его функциональную эффективность, т. е. на то, что под его руководством он получит желаемый бизнес-результат. Опыт взаимодействия с отечественными предпринимателями (собственниками предприятий) показывает, что помимо сказанного они ожидают от наемного руководителя и лояльности.

Лояльность – категория прежде всего психологическая, а не экономическая. Существуют различные подходы к ее рассмотрению. По мнению большинства психологов, лояльность должна рассматриваться как *определенное эмоциональное отношение человека (субъекта) к чему-либо или к кому-либо (объекту), проявляющееся в его поведении и деятельности*. Другими словами, в основе этой категории лежит отношенческая составляющая, которая ведет за собой дальнейшие действия субъекта, его поведенческие проявления, связанные с объектом лояльности. Принято говорить о лояльности сотрудника, потребителя, клиента и т. д.

Многие собственники бизнеса делают серьезную ошибку, полагая, что наемный менеджер должен быть лоялен *именно ему*, хозяину предприятия. Амбициозный, уверенный, знающий себе цену наемный руководитель проявляет лояльность по отношению к двум вещам: делу, которым он занимается, и предприятию, на котором он в настоящий момент работает. Представления о персональной лояльности менеджера человеку, нанимающему его на управленческую позицию, являются не более чем иллюзией.

По-человечески можно понять желание собственника видеть в наемном руководителе лично преданного ему человека (это в определенной мере снижает его хозяйскую тревогу и создает иллюзию безопасности бизнеса). Но он не понимает либо, понимая, упускает из внимания тот факт, что лояльность имеет сложный механизм. В ее основе лежит зависимость, которая выступает ловушкой как для субъекта, так и для объекта. Попавший в ловушку субъект старается преодолеть это некомфортное состояние, совершая определенные, порой совершенно непредсказуемые, действия. И они не всегда носят конструктивный характер. При этом во внешнем плане собственнику предъясняется красивая картинка, которая до определенного момента создает у него ощущение стабильности и надежности.

Адекватный собственник должен понимать, что чем большим профессионалом является менеджер, тем в меньшей степени нанимающая сторона должна рассчитывать на его персональную лояльность.

Лояльность – категория неоднородная, она выражает определенное эмоциональное отношение субъекта к объекту (именно *определенное, а не позитивное или положительное*, как ошибочно принято считать). Исходя из данного определения, можно сказать, что любой руководитель, работающий на предприятии у собственника, является лояльным, только содержание или качество его лояльности различное. Лояльность может быть истинной, прагматической и вынужденной. Рассмотрим подробнее особенности этих категорий.

Истинная лояльность выражается в том, что наемный руководитель искренне воспринимает возглавляемое им предприятие, как свое собственное, смотрит на бизнес глазами собственника. Применительно к такому отношению и поведению человека обычно используются метафорические выражения «болеет душой», «принимает близко к сердцу». Он эмоционально привязан к организации, к ее трудовому коллективу, воспринимает их и себя как единое целое.

Суть *прагматической лояльности* состоит в том, что наемный руководитель четко знает, *за что* он работает. Этот вид лояльности можно представить как весы: на одну чашу менеджер кладет свои знания, навыки, опыт, время, а на другую – те материальные (и не

только) выгоды, которые получает от работы у собственника. Идеальный вариант для обеих сторон – когда стрелка весов находится где-то посередине. Распространенной ошибкой собственника является представление о том, что наемного руководителя интересуют только деньги. Опыт общения с этой категорией управленцев показывает, что спектр их трудовых мотивов и интересов гораздо шире. Для кого-то важно получение опыта на определенной управленческой позиции; кто-то считает, что «правильная запись в трудовой книжке и в резюме» повысит его «стоимость» на рынке труда и, соответственно, гарантирует востребованность в будущем. Некоторые наемные руководители принимают предложения о работе от бизнесменов, которые на рынке труда имеют нелестную, противоречивую характеристику (вздорный характер, самодурство и т. д.). Работа на такого собственника – своего рода «знак качества». Если наемный руководитель выжил в таких условиях, то в другой среде (более конструктивной и партнерской) он, бесспорно, будет на высоте!

Вынужденная лояльность связана с тем, что на текущий момент по ряду причин наемный руководитель не имеет альтернатив, не видит на кадровом рынке других вариантов и вынужден принять данное предложение, хотя его оно и не вполне устраивает. Эти причины могут носить как средовый характер, так и быть связаны с текущей жизненной ситуацией менеджера. Но как только положение меняется и рынок начинает потихоньку оживать, менеджер будет активно рассматривать другие варианты. Что касается личных реалий менеджера, то это могут быть вопросы, связанные с переездом, состоянием здоровья кого-либо из родственников, необходимостью окончания учебного заведения ребенком и т. д. Изменится жизненная ситуация – и менеджер будет искать другую, более подходящую и привлекательную работу.

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.