**Что значит быть хорошим начальником?**

*Статья подготовлена Светланой Кононец*

Даже самая несложная работа требует таланта. Думать, что любого можно научить выполнять любую работу и что дело только в системе стимулирования и амбициях – значит путать таланты, знания и навыки. Талант – вещь врожденная, знания и навыки – дело наживное. Людей изменить невозможно и не стоит требовать от них того, что им не дано. Нужно выявить их существующие таланты и помогать раскрывать сильные стороны. Совпадение способностей человека и роли, которую он выполняет, – вот к чему должен стремиться каждый менеджер.

Предлагаю вашему вниманию конспект книги М. Бакингема, К. Коффмана «Сначала нарушьте все правила! Что лучшие в мире менеджеры делают по-другому?»

[](http://www.alpina.ru/book/780/list/#list)

Основные показатели, определяющие способность привлечь, заинтересовать и удержать наиболее ценных сотрудников:

1. Знаю ли я, что от меня ожидается на работе?
2. Располагаю ли я материалами и оборудованием, которые необходимы мне для правильного выполнения моей работы?
3. Есть ли у меня на работе возможность ежедневно заниматься тем, что я умею делать лучше всего?
4. Получал ли я за последние семь дней благодарность или одобрение за хорошо выполненную работу?
5. Есть ли у меня ощущение, что мой непосредственный руководитель или кто-то другой на работе заботится обо мне как о личности?
6. Есть ли у меня на работе человек, который поощряет мой рост?
7. Есть ли у меня ощущение, что на работе считаются с моим мнением?
8. Позволяют ли мне задачи (цели) моей компании чувствовать важность моей работы?
9. Считают ли мои коллеги своим долгом выполнять работу качественно?
10. Работает ли в моей компании один из моих лучших друзей?
11. За последние шесть месяцев кто-нибудь на работе беседовал со мной о моем прогрессе?
12. Были ли у меня на работе в течение прошедшего года возможности для учебы и роста?

Эти 12 вопросов – самый простой и точный инструмент измерения достоинств рабочего места. Наиболее важными являются **первые 6 вопросов**.

Если вы как руководитель хотите знать, что вам нужно делать, чтобы создать привлекательное и эффективное рабочее место, начните с того, чтобы обеспечить максимальные баллы в ответах на эти шесть вопросов. **Существенным фактором хорошего места работы является непосредственный начальник.** Он создает и наполняет вашу рабочую атмосферу, он четко дает понять, что от вас ожидается на работе, он знает вас, доверяет вам, вкладывает свои силы в вас. Люди знают, что если сложится неблагоприятная ситуация, то менеджер всегда их поддержит.

**Восхождение**

Представьте себе гору. Стоя у подножия горы , вы чувствуете, как она огромна. Вам предстоит восхождение на вершину. Вы видите, что склон неровный – иногда пологий, иногда крутой. Иногда вам придется спуститься вниз, чтобы потом снова карабкаться вверх. Однако вы думаете о том, что почувствуете, покорив вершину, и начинаете подъем.

Вы знаете, что это за гора. Мы все это знаем. Это внутреннее восхождение, которое начинается тогда, когда вы принимаете на себя новую роль, и заканчивается, когда вы полностью в нее вживаетесь. Когда вы приходите в новую компанию или выдвигаетесь на новую должность в старой – вы у подножия горы. Какова бы ни была ваша роль, на вершине этой горы вы великолепно справляетесь со своими обязанностями, знаете основную цель своей работы и всегда ищете самые эффективные пути ее достижении. Вы полностью отдаетесь своей работе.

**Как вам это удалось?**

Если менеджер знает ответ на этот вопрос, то он и остальным сможет показать правильный путь. Он будет вести к вершине все больше и больше людей. А чем больше людей с его помощью достигнут вершины, тем привлекательнее и продуктивнее будет работа в его команде. На минуту поставьте себя на место вашего подчиненного. Как и в случае с обычной горой нашу воображаемую гору нужно покорять в несколько этапов:

*Исходный этап: что я имею?*

Когда вы приступаете к новой работе, вас интересуют только ее базовые характеристики: что от вас ожидается, сколько вы будете зарабатывать, как долго продлится испытательный срок.

*Первый этап: что я даю?*

Поднявшись чуть выше, вы расширяете свои горизонты. Вы начинаете задавать себе уже другие вопросы. Теперь нужно знать, хорошо ли вы справляетесь со своей работой. Сможете ли вы достичь наилучших результатов в этой роли? На этом этапе вас волнует ваш личный вклад и то, как его воспринимают другие люди.

*Второй этап: стал ли я своим?*

И вот вы карабкаетесь выше. Теперь перед вами встают более сложные вопросы относительно вас и ваших коллег. Только ответив на них, вы сможете двигаться дальше. Горизонт перед вами расширяется. Какова бы ни была ваша основная система ценностей, на этом этапе важно понять, вписываетесь ли вы в команду.

*Третий этап: как мы можем развиваться?*

Это самая продвинутая часть всего восхождения. На этом этапе вы стремитесь к тому, чтобы развивалась вся ваша команда, и ставите вопрос: “Как нам всем расти?” Вы хотите улучшить вашу работу, вы стремитесь учиться, расти и создавать новое. Вы оказались на третьем этапе, а значит, преодолев предыдущие этапы, вы уже проделали достаточный путь для того, чтобы эффективно вводить новшества.

**Вершина**

Вы достигли вершины. Вы ясно видите свою цель. Вы снова и снова испытываете удовлетворение от достигнутых успехов. Ваши лучшие качества, ваши сильные стороны востребованы и задействованы.

Чтобы достичь вершины, нужно проделать большую работу. Восходя к вершине, вам придется провести много времени на исходном и первом этапах. Исходный и первый этап – это фундамент. Не жалейте времени для решения базовых задач, найдите руководителя, который сможет удовлетворить ваши основные потребности, и у вас будет достаточно сил для долгого пути вперед.

**Мудрые слова**

Ответьте на следующие вопросы, а потом сравните с ответами лучших менеджеров (см. Приложение):

* С кем вы как руководитель предпочли бы работать – с самостоятельным и своенравным человеком, чьи продажи составляют 1,2 млн. долларов в год, или покладистым, хорошо работающим в команде сотрудником, продающим в два раза меньше?
* Ваш подчиненный – хороший специалист, но ему никак не дается бумажная волокита что вы сделаете, чтобы исправить ситуацию и помочь человеку работать эффективно?
* Под вашим началом работают два менеджера. Один из них – самый талантливый управляющий, которого вы когда-либо встречали. Другой – серединка на половинку. В компании открываются две позиции: одна – в перспективном подразделении, другая – в отстающем. Ни одно из этих подразделений еще полностью не реализовало свой потенциал. Куда бы вы назначили лучшего менеджера? Почему?

Что знают лучшие менеджеры:

*Люди почти не меняются.*

*Не теряйте времени, пытаясь вложить в них то,что им не дано от природы.*

*Старайтесь выявить то, что в них заложено.*

*Все это достаточно трудно.*

**Что делают лучшие менеджеры?**

Перед менеджерами стоит особая задача: она заключается в том, чтобы, заглянув во внутренний мир каждого работника, раскрыть его уникальные способности и направить их на достижение коммерческого успеха. Менеджер – это своего рода катализатор. Он ускоряет реакцию между способностями работника и целями компании, а также между способностями работника и потребностями клиентов компании.

Вы должны осознавать, до какой степени сможете изменить человека. Вы должны чувствовать разницу между способностями, навыками и знаниями. Вы должны знать, чему можно научить, а чему нельзя.

Вы должны знать, где надо требовать следовать правилам, а где позволить работнику применить собственный подход.

* Выбрать человека,
* сформулировать свои ожидания от его работы,
* стимулировать его и
* способствовать его росту –

это четыре основные составляющие роли менеджера как “катализатора”.

“Четыре ключа” раскрывающие потенциал каждого сотрудника:

* Работников надо отбирать**, исходя из их способностей**, а не просто ума или силы воли.
* Формулируя ожидания, нужно **четко определять желаемый результат**, а не расписывать работу по шагам.
* Стимулируя подчиненных, надо **сосредоточиться на его сильных сторонах**, а не на слабых.
* Человека нужно развивать, помогая ему **найти свое место**, а не подняться на следующую ступеньку служебной лестницы.

**Навыки, знания и таланты**

Навыки, знания и таланты – это три различных элемента успешной профессиональной деятельности. Отличие состоит в том, что знания и навыки можно приобрести, а талант – нет. Сочетание знаний, навыков и талантов одного человека создают огромный потенциал. Навыки играют роль инструмента. Это возможности, которые один человек может предоставить другому. Ваши знания – это попросту то, о чем вы имеете представления. Существует две формы знаний: фактические, т.е. то, что вы уже знаете, и экспериментальные – приобретенные по ходу дела. Талант это явление иного рода. Лучший способ помочь человеку развить свои таланты – это найти им применение.

Таланты делятся на три основные категории:

**Таланты достижения** дают ответ на вопрос “Почему?”. Почему человек каждый день настойчиво пробивается вперед? Движет ли им желание выделиться на общем фоне, или он довольствуется тем, что имеет? Стремится ли он всегда к борьбе, или он альтруист, а может, и то, и другое вместе? Оценивает ли он себя с точки зрения деловой компетентности, или ему просто хочется нравиться людям?

**Таланты мышления** отвечают на вопрос “Как?”. Как человек думает, как оценивает различные альтернативы, как принимает решения? Нацелен ли он на что-то одно или остается открытым для всех возможностей? Он дисциплинирован и предсказуем или обожает сюрпризы? Является ли его мышление практическим и прямолинейным, или он мыслит стратегически, постоянно разыгрывая для себя различные “А что, если…?”

**Таланты взаимодействия** дают ответы на вопрос “Кто?”. Кому человек доверяет, с кем он выстраивает отношения, с кем вступает в конфликт, а к кому безразличен? Способен ли он завоевать расположение незнакомцев, или ему легко только в окружении близких друзей? Думает ли он, что доверие нужно завоевать, или изначально доверяет каждому, считая, что большинство людей заслуживают доверия? Держится он невозмутимо при конфликтах или избегает столкновения до последнего момента, пока наконец не разразится гневной тирадой?

Независимо от вашего стремления быть другим комбинация ваших талантов и повторяющиеся закономерности поведения, которые она контролирует, остаются устойчивыми, узнаваемыми вами и другими людьми на протяжении всей вашей жизни.

**Как хорошо руководить людьми**

Лучшие менеджеры четко знают, что любая организация существует для достижения определенной цели, и эта цель – получить результат. Результатом признается то, что ценно для внутреннего или внешнего потребителя. По их мнению, основная обязанность менеджера заключается вовсе не в том, чтобы помочь каждому человеку расти, и не в том, чтобы создать условия, в которых каждый человек почувствует себя значимым и уникальным. Это оправданные средства, но сами по себе они не могут быть целями. Цель – сфокусировать усилия каждого на достижение результата. Необходимо сохранить контроль над ходом работы и направить своих подчиненных на достижение необходимых целей: правильно поставьте цели и предоставьте каждому работнику возможность самостоятельно искать пути к ним.

Чтобы сфокусировать усилия человека на результате, менеджер должен правильно поставить цели и стремиться к их достижению. Как только это произойдет, как только он определит необходимый результат, отпадет необходимость делать невозможное – заставлять каждого следовать одним и тем же путем. Если цели четко сформулированы, необходимость в определении средств отпадает сама собой.

Правильно поставленные цели обязывают людей ко многому, но главное – научиться доверять людям и помочь каждому человеку понять себя.

**Найти нужное место**

Почему мы так уверены, что успех человека на одной ступени как-то связан с вероятностью его успеха в должности на ступеньку выше?

Скорее всего, потому что мы не видим разницы между врожденными и приобретенными качествами. Мы не различаем навыки, знания и таланты.

Любая работа требует определенных талантов, и эти таланты в отличие от навыков и знаний невероятно сложно приобрести. Таланты, необходимые для того, чтобы продавать, и для того, чтобы руководить, – это две большие разницы. Хотя они и не исключают друг друга. Если вам удается одна роль, не факт, что вы справитесь с другой. То же самое можно сказать и про талант управлять и талант возглавлять. Вроде бы похожие роли, но при этом совершенно разные и требуют разных талантов.

Помогите каждому сотрудник найти роль, наиболее точно соответствующую уникальной комбинации его достоинств – навыков, знаний и талантов.

***Приложение***

*С кем вы как руководитель предпочли бы работать – с самостоятельным и своенравным человеком, чьи продажи составляют 1,2 млн. долларов в год, или покладистым, хорошо работающим в команде сотрудником, продающим в два раза меньше?*

Менеджеры ответили, что предпочли бы самостоятельного пробивного человека, а не вполовину менее продуктивного, но покладистого сотрудника. Они объяснили, что независимый человек более талантлив, однако им труднее руководить. Таланты покладистого сотрудника, видимо, меньше подходят для его работы, но руководить им гораздо легче. Лучшие менеджеры не ищут легких путей. Они предпочитают нанять заведомо талантливого человека, а не пытаться вырастить талант на непригодной почве.

*Ваш подчиненный – хороший специалист, но ему никак не дается бумажная волокита что вы сделаете, чтобы исправить ситуацию и помочь человеку работать эффективно?*

Лучшие менеджеры выяснят, почему у сотрудника возникают постоянные трудности при работе с документами. Возможно эта функция для него в новинку, поэтому он нуждается в тренинге. Однако если выяснится, что проблема – в отсутствии таланта к работе с документацией, они найдут решение, позволяющее минимизировать последствия недостатка административного таланта и сфокусироваться на производительности работника.

*Под вашим началом работают два менеджера. Один из них- самый талантливый управляющий, которого вы когда-либо встречали. Другой – серединка на половинку. В компании открываются две позиции: одна – в перспективном подразделении, другая – в отстающем. Ни одно из этих подразделений еще полностью не реализовало свой потенциал. Куда бы вы назначили лучшего менеджера? Почему?*

Лучшие менеджеры всегда назначают более талантливых людей на более успешные участки. Ключевая фраза здесь – “Ни одно из этих подразделений еще полностью не реализовало свой потенциал.” Эталоном является совершенное исполнение. Только действительно талантливый управляющий может максимально полно реализовать потенциал более перспективного сектора. Ему одинаково по силам довести до совершенства более удачный сектор и привести к среднему уровню отстающий. Однако первое интереснее и полезнее. Назначив талантливого управляющего в перспективное подразделение, можно избавиться от посредственного управляющего и найти временного эксперта, способного поднять на должный уровень отстающее подразделение. Тех, кто хочет поступить с точностью до наоборот, лучшие менеджеры предостерегают: ваш менее талантливый управляющий никогда не добьется максимума от перспективного сектора, а талантливый менеджер может опустить руки на отстающем секторе. В этом случае, руководствуясь лучшими намерениями, вы приведете двух человек к неудаче и вдвое снизите свою производительность.