**Три источника и три составные части менеджмента**

В своем становлении в качестве менеджера я прошел два этапа. Сначала я думал, что все процессы в компании и взаимодействие с сотрудниками можно строить на основе рационального начала – *intelligence quotient* (IQ). И я столкнулся с тем, что иногда это не работает. Если бы я управлял такими же людьми, как я, то всё было бы замечательно, но люди разные. Более 10 лет тому назад, занимая пост генерального директора издательства «Советский спорт», я познакомился с Владимиром Викторовичем [Столиным](http://www.ecopsy.ru/company/team/29) – руководителем консалтинговой компании «Экопси». Владимир Столин был привлечен владельцем бизнеса для проведения ассессмент центра, то есть оценки меня в бизнес-среде издательства. Столин отметил высокие интеллектуальные компетенции, и выявил определенные проблемы с эмоциональным интеллектом – *emotional quotient* (EQ). С тех пор я уделяю серьезное внимание этой составляющей моего стиля управления: читаю литературу, пробую применять различные техники в своей практике менеджмента.

Иногда, к сожалению, получается, как в анекдоте. Начальник знает, что у его сотрудницы заболела собака, и он хочет как-то показать свое сочувствие. Он спрашивает: «Как здоровье Вашего питомца? Еще не сдохла?» ☺

Я понимал важность двух составляющих: интеллекта и эмоций. Тем не менее, я замечал, что в компаниях процветают люди с весьма посредственными интеллектуальными и эмоциональными навыками. В чем причина их успеха? Я думаю, дело в том, что во многих компаниях правят посредственности, поэтому они не стремятся окружать себя людьми интеллектуально и эмоционально развитыми, и на первый план выходят политические компетенции: объединиться с кем-то против кого-то; понять, куда дует ветер и попасть в струю; элементарно угодить начальнику…

Чтобы быть успешным в **реальных** компаниях менеджер должен владеть также и политическим интеллектом – *political quotient* (PQ). Раньше я думал, что PQ имеет только отрицательный оттенок, а поскольку мне было неприятно становиться участником подковерных игр, я предпочитал покидать такие компании. Возможно, мне не везло, но других компаний я не встретил… За одним исключением – издательство «Работа сегодня», которое было создано мною с нуля (на деньги инвестора), и которым я руководил почти два года. Но здесь другая история. Я реально был первым лицом компании, инвестора мы не видели вовсе, в корпоративные отношения он не вмешивался, осуществляя контроль по показателям бизнес-плана. Что же касается моих подчиненных, возможно, они бы сказали, что и в «Работе сегодня» без политических игр не обошлось!

Сегодня к понятию политического интеллекта / политической компетенции я отношусь значительно более позитивно. Неучет политической составляющей в проектах изменений, как правило, приводит к их провалу. Сегодня менеджерам без внимания к мнению [стейкхолдеров](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%82%D0%B5%D0%B9%D0%BA%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%B4%D0%B5%D1%80) не обойтись! Политический интеллект перестал у меня ассоциироваться с подковерными играми. Я вступил в третий этап своего становления в качестве менеджера – этап постижения премудростей политического интеллекта.

Основная часть бизнес-литературы посвящена рациональным знаниям и методам. Наверное, если разбить всю литературу на [АВС-группы](http://baguzin.ru/wp/?p=310#more-310), то на долю IQ придется 80% книг и статей, EQ – 15%, PQ –5%. Менеджеров, в первую очередь, учат предметной области, затем методам управления людьми. Поведению в **реальных** организациях они обучаются, как правило, сами…

Вот почему недавно прочитанная мною книга Джо Оуэна «Как управлять людьми. Способы воздействия на окружающих»[[1]](#footnote-1) так мне понравилась. Она охватывает все три основных навыка менеджера: интеллект, эмоции, политику. Вы можете также прочитать другие рецензии на книгу: <http://www.pretext.ru/index.php?aID=1>.

Основная идея книги: в учебной и деловой литературе навыки менеджеров *идеализированы*; применяйте на практике описанные подходы, чтобы добиться успеха в *реальных* компаниях.

**Введение. Реальные менеджеры в реальных условиях.**

Менеджерский интеллект (MQ) включает в себя три составляющие:

MQ = IQ (задачи и функции) + EQ (личности и группы) + PQ (контроль, власть, изменения)

**Глава 1. IQ-способности: проблемы, задачи и деньги.**

* Начните с конца: сосредоточьтесь на итогах

Эффективный менеджер руководствуется стремлением к результатам и достижению цели. Это формирует определенный стиль мышления – очень прагматичный, стремительный и совершенно непохожий на те, которые описывают в книгах и изучают в институтах. Главное – достижение, а не активность. Учебники ищут идеальный ответ, но идеальное решение – враг практического решения. Поиск идеала приводит к бездействию. Практические решения приводят к тому, что требуется хорошим менеджерам, – к действию.

Сосредоточиться на результатах, значит постоянно отвечать на следующие вопросы:

– каких результатов я хочу добиться?

– каких результатов ожидает другой человек?

– каковы минимальные действия, необходимые для достижения результатов?

– каковы последствия этих действий?

* Добейтесь результатов: работайте и вникайте:

– работать больше

– работать умнее

– определить основной план

– играть с цифрами

– управлять людьми, чтобы достичь результатов

* Принимайте решения: быстро развивайте интуицию

– действовать, а не анализировать; предпочтение практическим, а не идеальным решениям; привлекать других людей для обсуждения; брать ответственность

– можно ли выделить в ситуации знакомый паттерн?

– для кого важно это решение и почему?

– кто-нибудь вообще знает ответ?

* Решайте проблемы: развивайте методы, схемы, инструменты

– какую именно проблему вы пытаетесь решить?

– сосредоточьтесь на причинах, а не на симптомах

– расставьте приоритеты

– методы решения проблем: анализ рентабельности, SWOT-анализ, полевой анализ, многофакторный анализ, «рыбий скелет», ТРИЗ

* Мыслите стратегически: изучите основы, особенности, примените классический подход
* Определите бюджет: в значительной степени это и политический вопрос

Менеджеры относятся к цифрам так же, как адвокаты – к фактам: они пользуются цифрами и фактами выборочно, чтобы подкрепить свои аргументы, а не найти истину.

* Управляйте издержками
* Используйте Excel для иллюстрации, а не в качестве чистой математики
* Знайте свои ключевые цифры, но… умейте ими манипулировать

**Глава 2. EQ-способности: общение с людьми**

* Мотивация: как создать добровольных последователей

Теория Х (ленивы) и Y (вовлечены); это не черно-белая картина; как себя ведет менеджер, в ту сторону смещается поведение сотрудников. Иерархия потребностей Маслоу (вариант автора):

Золотое правило мотивации – покажите, что вам небезразлично будущее каждого члена команды.

* Влияние: правила убеждения

Принципы влияния: алчность (соответствует потребностям роста Маслоу), страх (оборотная сторона алчности: «если не сделаете то-то, вас уволят), праздность (покажите, что ваше предложение облегчит жизнь, а не усложнит), риск (как и праздность, риски следует преодолевать).

* Коучинг: задачи, обзор, варианты, результаты
* Делегирование: лучше и меньше
* Решение конфликтов: забудьте о страхе, научитесь слушать
* Неформальная обратная связь: как негативное сделать позитивным

– позитивность, конструктивность

* Самоуправление: личный EQ
* Эффективное распределение времени: активность лили достижения
* Как выжить в менеджерском марафоне
* Правильное поведение: чего хотят менеджеры на самом деле

**Глава 3. PQ-способности: как получить власть чтобы добиться целей**

* Семь ключевых источников власти: как заручиться политической поддержкой

Деньги, информация, навыки, клиенты, доступ, разрешения, ограниченные ресурсы

* Как получить власть: власть в центре, власть на задворках
* Политическая поддержка: как стать незаменимым

Создайте коалицию, распределите в ней роли: игрок, крестный отец, пользователи, стражники, солдаты, технократы, наставники.

* Применение власти: достижение целей
* Искусство неразумного менеджмента: беспощадность

|  |  |
| --- | --- |
| Эффективная для организации беспощадность | Мучительная беспощадность |
| Выбирает только крупные сражения | Сражается за всё подряд |
| Не признает компромисса в результатах и целях, но предпочитает гибкий подход к средствам их достижения | Не идет на компромисс ни в чем |
| Сосредоточен на том, что важно для бизнеса | Персонифицирует проблемы и задачи |
| Думает о будущем, стремится к взаимовыгодному сотруднику | Культура вины, отношения победитель / проигравший |
| Развивает способности людей, предоставляя новые возможности | Ломает людей, создавая атмосферу страха |
| Требует абсолютной преданности делу и сам проявляет ее | Требует абсолютной преданности делу, но сам ее не проявляет |
| Упорно стремится к намеченной цели, показывая высокий уровень доверия | Меняет цели и рубит головы в своих личных интересах |
| Амбициозен и для организации, и для себя | Амбициозен только в собственных интересах |

* Политические игры: нравственность и выживание
* Умение контролировать ситуацию

Что такое видение? Цель, путь достижения цели, чем вы можете помочь, текущая ситуация.

* Управление изменениями: люди, а не проекты

Что значит создать условия для успешной реализации изменений? Правильно выбрать проблему, правильно выбрать крестного отца, правильно сформировать команду, правильно организовать процесс.

* Люди и изменения. Методы воздействия на сотрудников путем изменения:

– обязанностей

– методов работы

Принципов организации процессов

Принципов оценки, вознаграждения и признания

Поведения людей; изменение культуры в самом широком смысле

* Десять законов власти: как развивать PQ

– возьмите контроль в свои руки

– создайте связи

– сыграйте роль

– действуйте быстро

– сражайтесь

– избирательно проявляйте неблагоразумие

– идите туда, где сосредоточена власть

– используйте неопределенность

– нацельтесь на результаты

– используйте рычаги власти, а то потеряете их.

**Глава 4. МQ-способности: как управлять своей жизнью**

Исследование автора показало, что большинство менеджеров учатся у коллег, руководства, людей, ставших для них примером для подражания, а также на собственном опыте.

Такой подход неплох, но существует три проблемы:

* Опыт может быть неправильным
* Можно выбрать не тот пример для подражания
* Среди окружения может не быть достойного примера.

Поэтому, как сказал Деминг: «[Знаниям нет замены](http://baguzin.ru/wp/?p=241#more-241)»

МQ можно использовать в качестве инструмента оценки способностей менеджера
(**ШПАРГАЛКА ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ**)

**IQ-способности: проблемы, задачи и деньги**

* **Начинает с конца:** видит желаемые результаты для себя и других, упрощает проблемы, сосредоточившись на конечных целях
* **Достигает результатов:** формулирует четкие ожидания (цели и сроки) и выполняет их: берет на себя ответственность и может продемонстрировать конкретные достижения
* **Принимает решения:** быстро анализирует, что эффективно, а что неэффективно в бизнесе (развивает деловое чутье и интуицию), склонен к действиям
* **Решает проблемы:** сосредотачивается на практических, а не на идеальных решениях; решает проблемы с помощью/через других людей, убеждая их в своей правоте и заручаясь их поддержкой
* **Мыслит стратегически:** понимает приоритеты топ-менеджеров и корректирует личные планы, поддерживая более широкие бизнес-задачи
* **Управляет бюджетом:** планирует реалистичные, максимально простые задачи; хорошо разбирается в политике бюджетного цикла
* **Управляет расходами:** готов к тому, что в конце года придется напрячь все свои силы; знает, где накоплены ресурсы; успешно обговаривает любые изменения в бюджет
* **Составляет электронные таблицы и отчеты:** знает основные показатели бизнеса и, опирась на них, регулярно проверяет те или иные предположения
* **Разбирается в цифрах и показателях:** понимает, как с помощью цифр убедить людей; использует процесс одобрения и подтверждения, чтобы заручиться поддержкой

**EQ-способности: общение с людьми**

* **Мотивация людей:** проявляет искренний интерес к команде и имеет преданных сторонников
* **Влияние на людей:** умеет слушать, понимает цели и потребности других людей и создает коалицию в поддержку действиям, объединяя цели и задачи разных людей в организации
* **Коучинг:** помогает другим найти эффективные методы работы; понимает, что разные люди добиваются успеха разными путями; не навязывает единый стиль работы
* **Делегирование:** делегирует важные задачи, которые развивают людей, а также повседневные задачи; формулирует четкие и последовательные требования; не ищет виноватых
* **Решение конфликтов:** разряжает обстановку, а не подливает масла в огонь; понимает, в каких сражениях стоит участвовать, а каких лучше избегать
* **Неформальная обратная связь:** развивает членов команды с помощью быстрой и позитивной обратной связи; вместо проблем сосредотачивается на решениях и побуждает действовать
* **Самоуправление:** понимает, что его мотивирует и как он воздействует на окружающих, и подстраивается под разные ситуации и под разных людей
* **Эффективное распределение времени:** имеет четкие цели и приоритеты в краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном периодах, от которых он не отклоняется без особой необходимости; сосредоточен на результатах, а не на деятельности
* **Как выжить в менеджерском марафоне:** сохранять контроль над ситуацией даже в неблагоприятные времена; полноценно отдыхать и расслабляться, постоянно размышлять, учиться и развиваться
* **Изучение правильного поведения:** демонстрирует поведение, наиболее ценимое в организации; настроен позитивно, профессионален и сосредоточен на людях

**PQ-способности: как добиваться целей**

* **Семь ключевых источников власти:** понимает, как стать незаменимым сотрудником для компании, развивает в себе соответствующие способности, стремится к необходимой для этого власти
* **Как получить власть:** имеет конкретные достижения и заслуги; активно ищет подходящие возможности; не ждет, когда ему что-то предложат, а сам проявляет инициативу и действует.
* **Политическая поддержка:** знает, где сосредоточена власть; создает союзы с ключевыми властными фигурами; стремится к тем должностям, которые обеспечивают долгосрочное карьерное развитие
* **Применение власти:** стремится к власти не ради статуса, а ради достижения большего; сосредоточен на достижениях, а не на вознаграждении
* **Искусство неблагоразумного менеджмента:** знает, где и как сражаться и развивать способности людей, нарушая их комфортное состояние
* **Как сказать «нет» своему начальнику:** ищет альтернативные решения и задает умные вопросы, чтобы убедить руководителя изменить свое мнение, причем так, чтобы не пришлось открыто говорить «нет»
* **Власть и честность:** внушает доверие, основанное на честности, даже в самых сложных ситуациях, и на неукоснительном выполнении обещаний
* **Взять контроль в свои руки:** обладает четким и убедительным видением того, что важно, что следует изменить и как это сделать
* **Управление изменениями:** сосредоточен на создании политической коалиции в поддержку изменений; сосредоточен на преимуществах, действиях и результатах, а не на проблемах; больше сосредоточен на людях, чем на проектах
* **Люди и изменения:** помогает людям преодолеть трудности и эмоциональные проблемы, связанные с изменениями.
1. С сожалением вынужден отметить неудачный русский перевод названия. Мало того, что он не соответствует английскому названию, так он еще и не соответствует содержанию книги. Более того, в студии Артемия Лебедева ориентируясь на русское название книги, а не на ее содержание сделали дизайн обложки, который еще дальше уводит от сути. На английском книга называется How to manage. The art of making things happen. Книга посвящена не методу «кнута и пряника», а тому, как менеджеру управлять правильно, какие правильные действия осуществлять… [↑](#footnote-ref-1)