**Александр Фридман. Вы или Вас: профессиональная эксплуатация подчиненных**



Наконец я добрался до книги, которую можно назвать для меня программной! Именно она натолкнула меня на идею *названия* блога. Первый раз я прочитал эту книгу осенью 2009-го. Но… тогда у меня еще не было блога, и я не делал конспекты книг. Наряду с книгой А.Фридмана своей очереди ожидает довольно много замечательных изданий, прочитанных мною в период до 2010-го года. Что ж, надеюсь, рано или поздно дойдет черед и до них…

Книга А.Фридмана о руководителях организаций, лидерах, менеджерах, о том, как должно идти их становление и развитие, о пути воина!

**Глава 1. Управлять или подчиняться**

«Начальникам» можно назвать любого человека, у которого есть подчиненные. Дня того чтобы стать начальником, достаточно занять соответствующую должность. «Руководителем» же уместно считать только того, кто умеет подчиненными управлять. …после обретения высокого звания «руководитель» характер работы специалиста по умолчанию существенно меняется. Теперь его основная задача — не выполнять работу самому, а обеспечивать выполнение ее другими.

… откуда же берется прибыль, если не из прибавочной стоимости? А как получать прибавочную стоимость, если не путем эксплуатации?

… будучи руководителем, вы спокойно можете обращаться к экспертным знаниям ваших подчиненных, ваш авторитет от этого не страдает.

По мере продвижения по служебной лестнице значимость квалификации в специфике бизнеса уменьшается, а значимость управленческой квалификации, наоборот, возрастает… Увы, мы часто пытаемся развить успех только с помощью повторения тех действий, которые ранее приводили к положительному результату, не понимая, что игра изменилась.

Управление всегда инновационно, так как привносит в рабочую ситуацию новые цели или требования. Поэтому управление изначально враждебно, конфронтационно по отношению к достигнутой подчиненными стабильности и сложившейся на сей момент гармонии между затраченными усилиями и полученными результатами.

…«объекты» обычно двигаются под влиянием внешнего давления. А «субъекты» — к своим целям.

**Глава 2. Ошибки на всю жизнь**

Совершивший ошибку не должен о ней сожалеть, но должен ее исправить.

Тот, кто не совершал ошибок, опасен, но еще опасней тот, кто не исправляет

своих ошибок, находя для этого тысячи причин. Мастер искать оправдания

не станет мастером в чем-нибудь еще.

Из книги великого самурая XVIII в.

Ямамото Цунэтомо «Хакагурэ» («Сокрытое в листве»)

Подавляющее большинство начинающих руководителей в процессе преодоления сопротивления подчиненных выбирают один из двух неправильных сценариев: «погружение в работу», «усмирение непокорных».

Если вы большой начальник:

* к перемещению менеджера на должность руководителя следует готовиться заблаговременно и профессионально, самостоятельно или с помощью внутренних или внешних специалистов по HR
* планируя для менеджера карьеру руководителя, вы должны обеспечить предварительную психологическую подготовку, объяснив разницу в содержании работ и возможные изменения в поведении его подчиненных
* перед назначением менеджера на должность руководителя целесообразно обучить его всем премудростям новой профессии
* учтите, что после вступления в должность новому руководителю требуется доброжелательная и профессиональная поддержка, иначе будете не только даром жечь ресурсы и бороться с неожиданными трудностями, но и испортите репутацию компании как работодателя.

Если вы планируете свою карьеру, постарайтесь заручиться необходимой поддержкой, как перед стартом, так и после вступления в должность.

Для того чтобы бизнес был эффективным, руководители должны обладать высокой управленческой компетенцией. Именно от этого зависит конкурентоспособность компании.

**Глава 3. Руководитель и теория управления**

Бизнес и управление — это дорога в один конец. Кто вступил на этот путь, должен быть готов к тому, что легче не станет. С каждым днем руководителю приходится решать все больше задач, причем все более сложных.

Допустим, ваша структура развивается от шестивесельного яла к триреме. Что в таком случае делать? Наращивать количество рядов весел до пяти? До восьми? А может быть, весла как ресурс себя исчерпали и уже необходимо ставить паруса или даже дизельный двигатель?

А обозревать окрестности будете по-прежнему из-под ладошки или обзаведетесь современным радаром? Кстати, а может, весла все-таки оставить? Вдруг пригодятся, когда будет штиль или когда, например, уголь закончится? Или ликвидировать? А что делать с лучшими гребцами, которые не хотят переучиваться на кочегаров? Оставить им пару весел, чтобы не уволились? Интересно, к чему подключать купленный дизельный двигатель и суперсовременный радар? Сами по себе ведь они ничего не решают.

Именно различные конструкции системы корпоративного управления в первую очередь отличают компании друг от друга.

Ключевые вопросы:

* Есть ли необходимые результаты?
* Достигнуты ли они с должной рациональностью?

Таким образом, мы имеем два критерия:

* результативность;
* эффективность.

И, если эти параметры отсутствуют, уместно ли нам рассуждать так: «Я много и старательно работал. Я не достиг результата. Я не виноват»? Заслуживает ли уважения человек, который тратит много времени на то, чтобы забивать гвозди веником? Даже, несмотря на то, что он это делает очень старательно.

**Можно ли использовать управленческую теорию на практике?** …в бизнес-сообществе считается хорошим тоном отзываться об управленческой теории скептически. Если использовать отношение к теории управления в качестве критерия, то среди руководителей можно выделить несколько основных типов: самородок, патриот, специалист по вопросу, ежик в тумане, искатель таблеток, впечатленный идеалист, просвещенный скептик, продвинутый пользователь.

**Что мешает освоить теорию управления.** Препятствия:

* Высокий уровень неопределенности
* Отсутствие единой понятийной системы
* Избыточная прагматичность. Руководитель пытается получить ответ на конкретный вопрос и пренебрегает тем, что ошибочно полагает отвлеченным знанием.
* Отсутствие синергетических принципов. Руководителю необходимо накрепко запомнить: на вершине нет формул! Эту фразу молва приписывает компании Mc'Kinsey. Понимать ее, видимо, следует так: в жизни вообще, и в менеджменте в частности, нет готовых решений. Любые попытки найти верный рецепт — в виде «Пяти шагов к успеху» или «Девяти ступеней к настоящему величию» — обречены на провал. Как вы думаете, насколько вам будут полезны компас или даже система спутникового позиционирования, если вы не знаете географии? А ведь информация о сторонах света, а также о меридианах и параллелях вполне может показаться вам отвлеченным знанием... Изучив принципы и методики, мы получаем возможность самостоятельно получать ответ на любой вопрос, который ставит перед нами жизнь. Пытаясь найти ответ на конкретный практический вопрос, мы получаем лишь сомнительного качества совет, наверняка не учитывающий всей полноты ситуации.
* Путешествие дилетантов.
* Аберрация[[1]](#footnote-1) сознания… стабильного успеха — не путать с удачей — нам не видать до тех пор, пока мы не начнем относиться к управлению как к профессии!

Под рукой у наших руководителей всегда есть три надежных, казалось бы, ресурса, при помощи которых они и пытаются разобраться с разнообразными управленческими коллизиями:

* *Опыт.*
* *Здравый смысл.* Эйнштейн сформулировал так: «Современный человек не может решить возникшие перед ним проблемы, если останется на уровне их возникновения». Иными словами, для решения проблем необходимо подниматься на более высокий методологический уровень. Как правило, руководствуясь исключительно здравым смыслом, человек не может выйти за пределы того, что лежит на расстоянии вытянутой руки, и того, что видят его глаза. Если руководитель опирается исключительно на свой здравый смысл, только на известные ему факты и закономерности, то его видение ситуации и, соответственно, методик для ее разрешения всегда будет отличаться излишней упрощенностью.
* *Интуиция…* из трех возможных путей постижения сущности явлений интуитивный способ является самым начальным. Целостное представление об объекте, в общем, присутствует, но не осознается во всей необходимой полноте. Далее следует метод аналитический, который предполагает расчленение крупной задачи на более мелкие. Для этого необходимы осознанное осмысление и целенаправленная структуризация какой-либо информации. К недостаткам этого метода принято относить возможную потерю связей между частями целого и невозможность осознать всю ситуацию, если ее приходится воссоздавать по частям, «снизу». Вершиной же мастерства принято считать мышление концептуальное, или *системное*. Этот метод познания объединяет в себе достоинства как интуиции, так и аналитики. На первое место выдвигается совокупность тех свойств целого, которые не проявляются у отдельных его частей. В этом случае целостное представление об объекте не только присутствует, но и осознается. Системного уровня мышления позволяет достичь только знание теории.

Альберт Эйнштейн говорил, что нет ничего более практичного, чем хорошая теория. Теория управления, менеджмент никогда не предоставят готовых решений для ваших управленческих задач …теория не даст вам простых решений сложных вопросов. Не забывайте про закон Эшби … теория позволит вам предвидеть развитие событий и реагировать на слабые сигналы. Результат — оптимальные и своевременные, без мук и героизма, воздействия на ситуацию. Знающий только лишь верное решение — вечный заложник ситуации, в то время как знающий принципы может эти ситуации формировать, управляя реальностью.

**Глава 4. О характере успешного руководителя**

Сунь Цзы указывает на пять качеств, которыми должен обладать полководец, или, уже по-нашему, руководитель: ум, справедливость, гуманность, мужественность, строгость. В пользу необходимости именно этих качеств приводятся следующие аргументы:

* Если у полководца нет ума, он не может оценивать противника и вырабатывать нужную тактику.
* *Если у него нет справедливости, он не может приказывать другим и вести за собой своих подчиненных.*
* Если у него нет гуманности, он не может привлекать к себе массы и привязывать к себе своих воинов.
* Если у него нет мужества, он не может решиться на какие- либо действия и вступать в бой.
* Если он не строг, то не сможет подчинить себе сильных и управлять массой.

…стоит определиться с тем минимумом, без которого успешным руководителем стать, извините за категоричность, невозможно. Давайте договоримся о некоторых условиях.

* Мы не путаем успешность и удачливость.
* Мы понимаем, что системный успех может базироваться только на профессионализме.

Для того чтобы успешно управлять подчиненными, руководитель в обязательном порядке должен обладать двумя качествами: открытость мышления, упорство.

Принято считать, что широко распространенную фразу «я не могу...» на самом деле следует понимать как «я не хочу, потому что...». Готовность к непрерывному развитию профессионализма и напряженный труд значат для формирования управленческой квалификации гораздо больше, чем некая врожденная предрасположенность. Одна же из проблем состоит в том, что, достигнув определенного положения, человек склонен несколько снизить требования к себе. Такая позиция, конечно же, не фиксируется уровнем логики, а скорее присутствует в виде подсознательной установки. Руководитель как бы говорит себе: «Уф, теперь можно и немного расслабиться!» Вот тут-то и приходит на помощь характер, на который можно списать все, в чем руководитель некомпетентен и/или склонен удовлетвориться уже достигнутым уровнем. На словах же мы по-прежнему готовы исправно декларировать необходимость неустанного развития мастерства, а также — активно призывать к этому окружающих.

… вместо того чтобы рассуждать о «подходящих» или «неподходящих» типах характера, будем помнить:

* нет абсолютно плохих, как и абсолютно хороших, качеств;
* любое осознанное качество — ресурс, так как позволяет управлять им;
* любое неосознанное или игнорируемое качество — проблема, так как обязательно себя проявит в самый неподходящий момент.

…кто обычно вызывает у нас наибольшую симпатию? Правильно — двойник. И наоборот, подчиненный, умеющий делать то, что мы интуитивно считаем своей слабостью, или склонный получать результат иными методами, часто вызывает раздражение и желание поправить, одернуть, в лучшем случае — посоветовать.

**Глава 5. Руководитель и «путь воина»**

Сунь Цзы писал: «Непобедимость заключена в самом себе, возможность победы зависит и от врага». В этой стратагеме слиты воедино и цель, и путь к ее достижению. Да, речь может идти о «дао», о пути. «Пути воина».

Руководители должны учиться. Учиться постоянно. Учиться в разных местах и разными способами. Учиться всю жизнь на своих и чужих ошибках, учиться у своих конкурентов. Учиться у тех, кто действительно что-то знает. Учиться если и не потому, что это нравится, то потому, что это единственный путь к успеху. Постоянное развитие управленческой квалификации не диета, а образ жизни. К сожалению, в реальной жизни оно все время оказывается «не в фокусе».

Карл Поппер выделил два типа подходов к обретению знаний: «бадейный» и «прожекторный». Суть «бадейного» подхода:

* наше сознание — это «бадья», в которую через органы чувств проникают информация и факты реального мира;
* все это как-то «переваривается» в мозгу и становится знанием.

Суть «прожекторного» подхода:

* объективное знание не может основываться на одном лишь опыте;
* объективное знание может появиться в результате критического осмысления и практической проверки верности различных предположений. В этом случае теория (предположения и постулаты) выступает в качестве интеллектуального «луча прожектора», которым вы освещаете свои цели;
* рост объективного знания напрямую связан как с системностью получения информации, так и с интенсивностью критического ее осмысления и замены на новые, более удовлетворяющие практическим целям.

В любом обучении нужно выделить три стадии: восприятие (как правило, хорошее «новое» не отменяет «старого», а дополняет или поворачивает его так, что можно увидеть некие новые перспективы и расширить возможности технологии), осмысление, ревизия.

*Мастер — не тот, кто достиг вершины, а тот, кто всегда в пути, понимая, что вершина недостижима. Смысл — в целенаправленном и равномерном движении, и нет пределов развитию мастерства.*

… чтобы понять, что человек думает на самом деле, достаточно проследить за тем, что он делает. И перестать обращать внимание на его декларативные заявления, которые он произносит, чтобы соответствовать положительным социальным стереотипам.

Почему люди, добровольно решившие получить знания, отказываются от их использования:

* *Страх реальных перемен.* Руководитель думает: «Ужас! Оказывается, желая изменить поведение подчиненных, надо начинать с себя! Кто бы мог подумать?! Ведь я в порядке, это их действия надо исправлять. При чем же тут мои привычки?»
* *Вязкость привычек*
* *Набитый шкаф*
* *Вкусно и полезно*
* *Объем без системы.* Многие книги и семинары по управлению дают своим слушателям тот или иной объем знаний, но не дают системы.

Всегда держите в уме то, что системность, спокойствие, упорство, последовательность, а также готовность к анализу и коррекции своих действий гораздо важнее решительности и энергичности.

Итак «путь воина»:

* Для того чтобы стать успешным профессионалом, необходимо идти «путем воина», постоянно повышая свое управленческое мастерство.
* «Путь воина» требует целенаправленных усилий — одних лишь позитивных намерений недостаточно, а естественным, «бочковым», способом на него не встать.
* Для того чтобы правильно учиться, а не просто поглощать информацию, необходимо осознанно проходить три стадии: «восприятие», «осмысление» и «ревизию».
* Надо помнить, что новые методики не диета, а образ жизни. Они должны стать органичной частью вашей деятельности, а не проходить по разряду специальных мероприятий.
* Существует целый ряд препятствий, которые мешают нам использовать новые знания на практике; следует уметь их распознавать, обходить и в случае попадания в них — выбираться.
* Воин сам выбирает место и время боя.
* От постоянного развития своего мастерства можно испытывать удовольствие, если вы действительно понимаете важность этого и целесообразность следования «путем воина».
* Наличие дискомфорта и внутреннего неудовольствия свидетельствует о недостаточном понимании правильности выбранного пути.
* На «пути воина» вас поджидают ловушки, которые вы сможете преодолеть, если действительно захотите этого.

**Глава 6. Сколько весит шапка Мономаха**

Власть обеспечивает возможность получения оптимального результата, но отнюдь его не гарантирует.

**Функции власти:**

* *Формирование парадигм.* Гибель системы, состоящей из обладающих свободной волей индивидуумов, происходит в следующем порядке: идеология—парадигмы—отношения— действия. В этой же последовательности производится, соответственно, и настройка системы. С этим, в общем, мало кто спорит, но в жизни, как правило, превалируют три основных подхода: (i) *Все и так понятно* …если что-либо важное не происходит формализованно, следует считать, что этого не происходит вообще; (ii) *Главное — деньги …*забывают, что профессионал может заработать примерно одинаковое количество денег в любой из десяти как минимум компаний. Хотите, чтобы этот профессионал работал у вас? Так заинтересуйте его! (iii) *Борьба с плесенью* …по М. Жванецкому, «эффективно бороться с плесенью, игнорируя сырость»…
* *Инсталляция правил* …можно постепенно снизить степень неприятия большинством любых правил вообще, которое досталось нам в наследство с советских времен. Для этого нужно регулярно и публично отменять правила, препятствующие достижению поставленных целей, и показывать, как оставшиеся правила достижению этих целей способствуют.
* *Обеспечение соблюдения правил* … неправильное действие подчиненного в нерегламентированном поле считается ошибкой и не заслуживает наказания, а нарушение правила считается проступком и должно быть наказано.
* *Награждение праведников*
* *Наказание грешников*
* *Энергетизация*
* *Коррекция настроек*

**Власть личности и власть правил.** Для того чтобы власть была не только сильной, но и, что не менее важно, устойчивой и эффективной, следует обеспечить оптимальную на данный момент комбинацию власти правил и власти личности:



Рис. 1. Аналитическая матрица ресурсов власти

1 – самые устойчивые модели: авторитарная, саморазвивающаяся

2 – диктатура

3 – бюрократия

4 – анархия

**Глава 7. Регулярный менеджмент и другие операционные системы**

Действительное понимание базовых принципов регулярного менеджмента обеспечивает тот ключ, или, если угодно, скелет, структуру. Располагая ею, впоследствии уже можно использовать любую информацию, отводя ей соответствующее место в системе…

Другие операционные системы:

* директивный менеджмент
* манипуляционный менеджмент
* импровизационный менеджмент

**Глава 8. Мифы и рифы современного менеджмента**

О потенциальной опасности привлекательных решений. Можно отметить, что при всем разнообразии методик, подходов и областей воздействия существуют и схожие элементы привлекательности:

* «кнопочный эффект»: ликвидация наболевших проблем, равно как и достижение успехов, обеспечивается только одной, пусть и недешевой, технологией;
* «приятный процесс»: реализацией технологии заниматься интересно, и/или есть квалифицированные внешние подрядчики, которым достаточно заплатить, а остальное неминуемо воспоследует;
* «внешний фокус»: все мифы обещают руководителям благоприятные изменения окружающей реальности, не затрагивая его поведения или не акцентируя необходимости развития собственной управленческой квалификации.

*Сколько ни мечтай о внешних воздействиях на подчиненных, без целенаправленных изменений в себе самом не обойтись.*

Дело в том, что любые мифы никак не могут сработать вместо того самого регулярного менеджмента, а только в дополнение к нему, в качестве своего рода тонких настроек. Внедрять же все описанные выше мифы в качестве довесков к трем другим операционным системам вообще смертельно опасно. Ну, подумайте сами — как можно совместить импровизационный менеджмент и, допустим, МВО? А манипуляционный — с KPI?

Современные широко рекламируемые новации в менеджменте — отличные методики для уже эффективных организаций, которые стремятся к дальнейшей оптимизации систем корпоративного управления.

**Глава 9. Почему верхи не могут**

Во время реализации консалтинговых проектов я постоянно отмечал склонность оправдать подчиненных даже в случае выявления явных ляпов. Это объясняется подсознательным ощущением своей ответственности за их действия. Но вместо осознания проблемы возникает естественное желание оправдать их, а заодно себя. Готовность же к признанию своей вины часто носит исключительно формально- ситуативный характер и напоминает своеобразное психологическое дзюдо. Сначала поддаемся—каемся, чтобы потом, выпрямившись, оставить все как есть.

Руководители уделяют управлению гораздо меньше времени, чем требуется, предпочитая работать сами, а не управлять своими подчиненными. Более того, многие воспринимают управление как досадную помеху радостям свободного труда и отягощением для приятной, в общем, работы. И, соответственно, готовы заниматься этим малопривлекательным со всех точек зрения делом исключительно во время, которое осталось после того, как они отработали свое в качестве специалиста.

Недостаточно профессиональный руководитель спрашивает: «Они не выполнили моего задания, как мне их лучше наказать?» Профессионал же должен формулировать иначе: «Видимо, я допустил ошибки в управлении. Что мне следует изменить в своих действиях?»

…фраза «нет времени» на самом деле означает, что вопрос не считается реально важным и приоритетным.

**Глава 10. Обязанности руководителя**

*Истинный профессионализм начинается там, где заканчиваются ресурсы здравого смысла и общего понимания.*

…хорошо организованная работа выполняется быстро, интенсивно и... незаметно. В свою очередь громкие крики, потные лица и всеобщая суета свидетельствуют скорее не об энтузиазме подчиненных, а о низком качестве управления.

Руководитель обязан уметь поддерживать в коллективе должный баланс между сотрудничеством и соперничеством.

…пробовали ли вы задать кому-либо из подчиненных вопрос: «Как вы оцениваете свою работу?» Если собеседник полагает, что работает хорошо, попробуйте задать следующий вопрос: «А почему вы так думаете?»

Если руководитель сам не использует инструмент, то его подчиненные с высокой вероятностью также этого делать не будут. И не только потому, что отсутствует положительный пример (хотя поэтому тоже). Дело в том, что если вы сами не пользуетесь управленческой технологией, то контроль ее использования подчиненными будет требовать дополнительных усилий и, скорее всего, постепенно сойдет на нет.

**Глава 11. Компетенции руководителя**



Рис. 2. Набор компетенций руководителя для эффективного управления работой подчиненных

Дэвид Майстер: «Делай то, что проповедуешь!»

Ошибкой следует считать неправильное действие при отсутствии непротиворечивой формулировки действия правильного. Проступком же — неправильное действие при изначальном уведомлении подчиненного о том, какое действие считается правильным. За ошибку наказывать не полагается, а вот за проступок — необходимо! Кстати, это правило в процессе управления руководители часто нарушают, что приводит к разброду и шатаниям в стане подчиненных. Попутная рекомендация: если при выполнении каких-либо важных, с вашей точки зрения, деталей работы происходят частые ошибки, то это является четким сигналом о необходимости пересмотра регламента и/или более глубокой его детализации. Обычно люди в меру добросовестные охотно используют те возможности, которые им предоставляют несовершенные правила игры. Но, когда руководитель с помощью регламента проводит четкую грань между ошибкой и проступком, количество нарушений и неточностей существенно снижается.

Контроль должен завершиться конкретной оценкой деятельности подчиненного в виде одобрения или/и критики. При этом оценивается не личность подчиненного по сумме баллов, а результаты его работы.

…вы можете неоднократно объяснять подчиненным систему выплат, они могут иметь возможность узнать все в бухгалтерии или на сайте компании, но если они в результате ничего все равно не поняли, мотивации так и не возникнет.

Как спортсмену нужен тренер, так и сотруднику нужен тот, кто не только поддержит его морально или методологически, но и не позволит жалеть себя, снижая нагрузку. Благодаря коучингу вы сможете обеспечить непрерывное и планомерное развитие квалификации своих подчиненных, подводя их к пику формы, содействуя в преодолении психологических барьеров и не позволяя останавливаться на достигнутом.

**Глава 12. Почему низы не хотят**

Эволюционная психология утверждает, что наши предки были готовы идти на охоту только в тот момент, когда шансы помереть от голода в пещере становились выше, чем погибнуть за порогом этой самой пещеры. Поэтому если у человека есть возможность выбрать, оставаться на достигнутом уровне или стремиться к лучшему, то большинство предпочтет не рисковать. И давайте не будем забывать о таких традициях, как «уравниловка», «неконкурентное общество», «классовая солидарность», «творческое отношение к правилам», и прочих особенностях национального менеджмента. Итак, идея о том, что подчиненные будут старательно работать только потому, что хотят достигнуть более высокого уровня, не выдерживает никакой критики.

…поле власти подвергается постоянной «разведке боем». И как только подчиненный получает сигнал, что система управления на нарушение правила должным образом не среагировала, то информация эта прилежно регистрируется.

**Глава 13. Как влиять на старательность подчиненных**

…столь привлекательная для многих руководителей мечта о воодушевленно-мотивированном персонале, который радостным задором то и дело приносит компании колоссальные прибыли, более походит на утопию. Почему же этот миф так живуч?

* Во-первых, копь управлять персоналом мы зачастую не умеем и потому не любим (см. главу 9 «Почему верхи не могут...»), то очень хочется верить в чудо, которое позволит обойтись без этого «скучного и ненадежного» занятия.
* Во-вторых, бизнес-литература периодически предлагает описания так называемых историй успеха, которые представляют собой исключения из правил.
* *В-третьих, гораздо интереснее искать средства для «дезодорирующего» воздействия на поведение подчиненных, чем задуматься о повышении собственной управленческой квалификации*



Рис. 3. Виды возможных взаимоотношений руководителя и компании

*Конфронтация* … употребленный подчиненным термин «забыл» руководителю следует трактовать так: «Я могу не только позволить себе не уделять внимания всем деталям вашего поручения, но и не считаю нужным скрывать этот факт». Если сотрудник настроен деструктивно, то и сигнализировать о нехватке ресурсов будет весьма своеобразно, в виде таких примерно реплик: «Ну, не знаю, попробую, конечно...» или «А откуда я знаю, как это делать?!»

*Имитация* …«Мы пробовали, но...», «Пока не получается, но мы будем стараться что-то сделать...», «Звонили, но пока не дозвонились...». Один из достаточно характерных признаков такой позиции — ответ «не знаю» на какой-нибудь из вопросов руководителя …человек, занимающий позицию лояльности, вероятно, ответил бы так: «Я не знаю, но, если это необходимо, могу выяснить». А вот если вы спрашиваете мнение подчиненного по тому вопросу, который находится в его юрисдикции, то ответ «не знаю» следует понимать примерно так: «Думать мне лень! Может быть, отвяжешься?»

*Исполнительность*… абсолютно бесполезны претензии типа: «Что же ты, сам не видишь, что делать нужно? Ты же у нас два года работаешь! Я что, все время говорить все должен?»

*Лояльность*… В это определение, как, впрочем, и во многие другие в управленческой теории, разные авторы вкладывают широкий диапазон различных смыслов. Я понимаю лояльность как готовность добровольно, без принуждения соблюдать как документированные регламенты, так и негласные принципы корпоративной культуры. Кроме того, в отличие от исполнительности, лояльность предполагает добровольное выполнение не порученных, но полезных для дела работ, которые попадают в пределы компетенций и полномочий специалиста. Руководитель должен всегда занимать позицию лояльности.

… один из основополагающих принципов регулярного менеджмента: инициатива подчиненных является хорошим дополнительным ресурсом, успех же должен быть обеспечен правильным решением запланированных задач…

…позиция примерно 80% подчиненных зависит исключительно от... управленческой квалификации их руководителя. Позиции остальных 20% сотрудников настолько тесно связаны с характером и, как следствие, отношением к жизни вообще, что мало поддаются корректировке управленческими методиками.

Никколо Макиавелли задавался вопросом: что лучше для руководителя — когда его любят или когда его боятся? Его собственное мнение по этому вопросу выглядит примерно так: если не можешь внушить подчиненным и то, и другое чувство одновременно, то страх предпочтительнее.

… для построения правильной «векторной диаграммы» мы используем три формирующих компонента: заинтересованность, принуждение и поддержку.

К сожалению, большая часть руководителей толком не умеют ни поощрять, ни наказывать психологически, морально. Потому-то так распространены попытки использовать разветвленную систему материальных воздействий, как для наказаний, так и для наград.

Пример с не вовремя сдававшейся отчетность. Вывод консультанта – недостаточная управленческая квалификация руководителя. Чисто по-человечески такая реакция выглядит совершенно естественной: руководитель, отнюдь не идеализируя себя, внутренне полагал, что основная вина все-таки лежит на его «разболтавшихся» подчиненных. Кому в такой ситуации понравится вывод абсолютно противоположный: то, что вам не нравится в их поведении, — результат исключительно ваших же стараний?

…необходимость наказания свидетельствует в первую очередь не о зловредности нарушителя, а о плохом качестве вашего управления. Именно вы позволили подчиненному «зайти за черту» и теперь должны его наказывать.

**Глава 14. Между ангелом и чертом**

Государь, если он хочет сохранить власть,   
должен приобрести умение отступать от добра   
и пользоваться этим умением, смотря по надобности.   
*Никколо Макиавелли «Государь»*

Ось «близость – дистанцированность» …человек часто испытывает неловкость в тех случаях, когда обстоятельства вынуждают его объяснять другим людям, в особенности хорошим знакомым, те принципы, которые у них самих поддерживаются на уровне внутренней этики …я бы рекомендовал руководителям поддерживать ту психологическую дистанцию, которая позволит им свободно использовать весь арсенал управленческих компетенций. Владимир Тарасов говорит: «Тот, кто имеет путь, всегда прав».

Ось «открытость – манипулятивность».

Ось «симпатия – антипатия».

Ось «щедрость – расчетливость».

Ось «честность – обман» …обманывая, вы вступаете на путь войны. Если вы обманываете ваших подчиненных, то подаете им ясный и четкий сигнал о том, что начинаете войну. Уверяю вас, они отлично поймут его значение и введут соответствующие коррекции в арсенал своих парадигм.

**Глава 15. С чего начинать новую жизнь**

Детали могут быть важны для каждого   
конкретного случая, но высшая степень   
профессионализма — навык осознанного   
использования хорошо понимаемых  
ключевых принципов  
*Английский математики философ Альфред Норт Уайтхед*

В процессе создания и развития методики обучения руководителей регулярному менеджменту мне удалось сформулировать и отработать семь парадигм.

1. *Полученное задание должно быть проанализировано перед началом работы.*
2. *Полученное задание должно быть выполнено на 100%».* Можно наказать за отсутствие исполнительности, когда подчиненные не сделали того, что могли. Но нельзя наказывать за отсутствие лояльности, когда возможные действия требовали от подчиненных подвига. Такая градация связана с тем, что лояльность плохо формализуется, поэтому наказание за ее отсутствие всегда воспринимается подчиненными как произвол.
3. О препятствиях к 100-процентному выполнению задания следует немедленно сообщить руководителю и всем заинтересованным лицам
4. Предложение по решению проблемы предпочтительнее информации о ее возникновении
5. Расширенное толкование полученного задания не допускается
6. Несогласие с параметрами задания или регламентами исполнения не может служить поводом для их игнорирования
7. Факты и аргументация предпочтительнее мнения

1. [Аберра́ция](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%B1%D0%B5%D1%80%D1%80%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F) — отклонение от нормы; ошибки, нарушения, погрешности. [↑](#footnote-ref-1)