

Тимур Дергунов. Формула менеджмента

Эта книга — сборник рассуждений и выводов, основанных на многолетнем опыте автора. В книге почти нет теории — только практика и опыт российского руководителя, который делится с читателями своими идеями и кейсами на темы мотивации, лидерства, управления, поиска и найма сотрудников, формирования рабочей обстановки и правильного распорядка. Если вы предпочитаете получать информацию из первых рук и больше цените реальный опыт управления в нашей стране, а не теории менеджмента из учебников — эта книга для вас.

Эту книгу рекомендовал мне посетитель сайта [Андрей](#).

Тимур Дергунов. Формула менеджмента. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. — 224 с.



Глава 1. С чем вы столкнетесь в первую очередь

Руководить — это значит не мешать хорошим людям работать.

Петр Капица, физик, академик АН СССР

Люди разные! У них разные характеры, разные реакции, разные способности, разные суждения. И это первая особенность практического менеджмента. Для того чтобы начинать строить эффективные взаимоотношения между людьми, нужно изначально друг друга уважать. Ведь в первую очередь уважение — это способность услышать и понять другую сторону. Один из ведущих мировых экспертов в области повышения эффективности ведения бизнеса Ицхак Адизес на своих семинарах говорит, что взаимное доверие и уважение — это единственное конкурентное преимущество, которое есть у таких стран, как Швейцария и Япония (подробнее см. [Ицхак Калдерон Адизес. Стили менеджмента. Эффективные и неэффективные](#)).

Вторая наша национальная особенность — излишняя эмоциональная сдержанность большинства людей. Тем не менее при работе с людьми эмоции крайне важны! Люди, которые свои эмоции сдерживают, как правило, сами слабо восприимчивы к эмоциональным проявлениям других. Здесь я говорю не об эмпатии, а о том, что они просто не уделяют эмоциям собеседника внимания, попросту не видят их. Глубоким заблуждением является эмоциональная закрытость руководителя. Дело в том, что сотрудники очень часто ориентируются по эмоциям менеджера, что они сделали хорошо, а что не очень.

Эмоции в данном случае будут означать, что руководителю не все равно и его по-настоящему искренне волнует то, о чем говорят коллеги. В противном случае люди сделают вывод, что ему все безразлично. Значимость так называемого эмоционального интеллекта (EQ) в бизнес-среде в настоящее время уже никто не отрицает (см., например, [Дэниел Гоулман. Эмоциональное лидерство](#), Сергей Шабанов, Алена Алешина. [Эмоциональный интеллект. Российская практика](#)).

В условиях абсолютной информационной открытости менеджеры должны более ответственно относиться к тому, как они выглядят и что делают. Все, что вы делаете в открытом доступе, абсолютно все интересует ваших сотрудников, руководителей, коллег. Все будет рассмотрено под лупой, и выводы, конечно, будут сделаны. Если что-то можно толковать двояко, обязательно будет истолковано против вас и вашей организации.

Глава 2. Отличительные особенности менеджера

Менеджерами люди становятся, как правило, в молодом возрасте, когда энергии еще много, а выдержки и терпения пока не хватает. Эта проблема (вспыльчивость и энергичность молодежи, не всегда уместные и продуманные поступки) не нова. Например, в армии Российской империи существовал неформальный свод правил поведения офицера. Эти правила делали из офицера настоящего джентльмена, но правила эти были неписанными. В 1904 году ротмистр Валентин Михайлович Кульчицкий свел эти правила воедино в брошюре [Советы молодому офицеру](#).

Процитирую некоторые из них:

- Начальник, не щадящий самолюбия своих подчиненных, подавляет в них благородное желание прославиться и тем роняет их нравственную мощь.
- Когда два человека ссорятся, всегда оба виноваты.
- Самые сильные заблуждения — это те, которые не имеют сомнения.

Менеджер, который находится выше в иерархии, безусловно, обладает большими полномочиями, нежели сотрудники или другие менеджеры, находящиеся на более низких ступенях. Это означает, что в случае, если вы столкнулись по какому-то не очень принципиальному вопросу, проявление сильной позиции будет заключаться в том, чтобы вам уступить своему оппоненту.

Чтобы бизнес был успешным, решения должны приниматься в парадигме win-win (подробнее см. [В чем заключается принцип win-win \(выигрыш – выигрыш\), и как его реализовать](#)).

Учитесь писать. До середины XIX века в России в гимназиях одним из обязательных предметов была риторика. Сейчас у нас все, кто сталкивается с необходимостью выступать на публике, должны осваивать эти навыки уже во взрослом возрасте. Процент людей, способных составить текст так, чтобы кто-то мог понять, о чем идет речь, крайне невелик. Менеджеры, умеющие писать, добиваются гораздо больших результатов, нежели те, кто пишет плохо. Тест, написанный сотрудником или, к примеру, руководителем отдела на бумаге, позволяет понять его кругозор, его аналитические способности, приоритеты, эмоциональность, способность видеть и учитывать детали, способность посмотреть на проблему системно, всесторонне.

Всегда отвечайте на письма. Базовое правило: любая коммуникация подразумевает отклик.

Без хотя бы базовых знаний современного маркетинга в менеджменте делать нечего.

Самомотивация и саморегенерация. Не ждите от своих руководителей, что они будут думать днем и ночью о том, чтобы сделать ваши трудовые будни интереснее. Не потому, что они не должны этого делать, а потому, что вы, ваши результаты и ваше развитие не должны зависеть от того, насколько качественно работает с вами ваш начальник. Мотивация достижения — одна из самых трудно развивающихся компетенций. Ее становление происходит через вашу самостоятельную работу с целями. Уделите время тому, чтобы разобраться с вопросом целеполагания (см., например, [Ежедневник: Метод Стивена Кови](#)).

Вы должны научиться восстанавливаться, этому следует уделять отдельное внимание. Чем сильнее и длительнее эмоциональное напряжение, тем спокойнее должен быть отдых. Отлично восстанавливают путешествия. Например, очень интересный проект есть у Андрея Теслинова — ученого, исследователя закономерностей развития, который ведет свою деятельность на стыке технических, философских и педагогических наук. Суть проекта в том, что группа менеджеров и предпринимателей отправляется в исследовательское путешествие (экспедицию) под руководством ведущего по одной-двум специально выбранным странам (о взглядах Теслинова см. [Андрей Теслинов. Бизнес-перемены: 9 законов и 70 уроков настройки вашего бизнеса](#)).

Прислушивайтесь к своей интуиции. Особенно тогда, когда рациональных аргументов недостаточно. Но не доверяйте ей слепо. Попробуйте порефлексировать, понять, почему

ощущения вас склоняют к одному из вариантов. Они же не берутся из ниоткуда, на них оказывают влияние ваши опыт, знания, навыки, ценности, воспитание, мотивы, убеждения и прочее.

Мой подход к изменениям во внешней среде таков. Неприятности и сложности, которые мы можем причинить себе собственными ошибками, плохо выстроенными бизнес-процессами, ленью или отсутствием навыков, на порядок более опасны, чем многие рыночные факторы или текущая конъюнктура. Самое сложное для менеджеров в кризис — это меры, которые приходится предпринимать внутри предприятия. Прежних усилий и сотрудников, и подразделений, и предприятия в целом уже недостаточно для достижения прежних результатов. Чтобы поддерживать минимальный объем продаж, нужно больше действий, больше звонков, больше встреч, больше новых идей. Причем, что меня особенно удивляло, эта непростая ситуация сотрудникам не так очевидна.

Мне много раз приходилось рекомендовать к прочтению молодым руководителям те или иные книги в зависимости от их запроса. Ниже я привожу список хороших книг по менеджменту.¹

Джим Коллинз. [От хорошего к великому.](#)

Ицхак Адизес. [Как преодолеть кризисы менеджмента.](#)

Ицхак Адизес. [Стили менеджмента. Эффективные и неэффективные.](#)

Сунь-Цзы. [Искусство войны.](#)

Айн Рэнд. [Атлант расправил плечи.](#)

Элияху Голдратт, Джейф Кокс. Цель. Процесс непрерывного улучшения.

Элияху Голдратт. Цель2. Дело не в везении.

Стивен Кови. [7 навыков высокоеффективных людей. Мощные инструменты развития личности.](#)

Александр Фридман. [Вы или вас. Профессиональная эксплуатация подчиненных. Регулярный менеджмент для рационального руководителя.](#)

100 лет назад менеджеру нужно было 90% информации о проекте, чтобы принять верное или, по крайней мере, качественное решение. 30–40 лет назад руководитель, менеджер мог вполне позволить себе принимать решения, имея в своем распоряжении 75% данных. Сегодняшнему менеджеру, чтобы успешно конкурировать, быть первым и претендовать на лидерские позиции, приходится довольствоваться 25–30% информации. Сегодня время дороже идеальности.

Глава 3. Как стать лидером

Иногда противопоставляют роли менеджера и лидера. Вывод, к которому пришел Джон Коттер: в XXI веке добиваться значимых и конкурентоспособных результатов может только тот руководитель, который сочетает в себе обе эти грани (см. [Джон П. Коттер. Впереди перемен](#)).

Когда я после анализа профессиональных, личностных и деловых качеств человека продолжаю сомневаться, назначать ли его на руководящую должность и давать ли ему подчиненных, делаю следующее. Вспоминаю себя в двадцать лет, когда я впервые пришел на работу, прислушиваюсь к себе и думаю, хотел бы я, чтобы этот конкретный человек был в тот момент моим руководителем? Было бы мне самому интересно слушать, что он говорит, выполнять задачи, которые он ставит, писать или сдавать ему отчеты?

Что отличает лидера? Лидер — хороший рассказчик. Проще всего послушать, как человек говорит, как рассказывает анекдоты, какие-то свои истории группе людей, как следит за реакциями слушателей, как работает с паузами, жестами и интонациями. Это самый простой способ определить лидера.

Лидер должен обладать навыком публичных выступлений. Лидер выращивает лидеров. Учитесь у своих начальников или меняйте начальника. Лидер парадоксальным образом будет всегда впереди, если сможет поощрять и воспитывать лидерские качества подчиненных. Критически важно давать людям расти и очень важно не обрывать связи с ними в дальнейшем. Фраза типа:

¹ Список содержит 77 книг. Я оставил лишь те, что читал сам. – Прим. Багузина.

«Он стал моим конкурентом на рейтинговой доске» — это полная ерунда, к сожалению, часто встречающаяся.

Выбор у нормального менеджера всегда небольшой. Или двигать подчиненных и двигаться вместе с ними самому, или навсегда остаться на одном месте, терять талантливых людей и озлобляться на весь мир. Во втором варианте он окажется просто ситом, которое пропускает ярких и талантливых и оставляет в осадке бездарных и равнодушных исполнителей.

Наверное, харизма как прирожденный талант что-то объясняет, но совсем необязательно рождаться гением, чтобы людям было интересно с тобой. У настоящих лидеров большое сердце. Если дело и его подчиненные страдают, лидеру становится почти физически больно, а если все получается и все радуются, то он счастлив вместе со всеми. Люди всегда чувствуют искренность.

Глава 4. Формирование команды

Прием на работу. Для того чтобы любое благое дело сдвинулось с мертвой точки, необходимы как минимум два условия: правильные люди и прорывные идеи. У меня есть собственный набор фильтров, который использовался в практической деятельности при выборе кандидатов на ту или иную вакансию. Первый критерий я назвал бы энергией, или энергичностью. Я разделяю мысль о том, что «пессимист — это сочетание пониженной энергии и вялого интеллекта». Внутренняя энергия человека — это то, что позволит ему быть способным к саморегенерации в случаях локальных неудач в будущей работе, защитит от эмоционального выгорания, или, проще говоря, это его психологическая выносливость.

Второе. Этот человек должен быть успешным в делах. Успех обязательно притягивает успех. Понимаю, что это может звучать необычно, но менеджер должен быть удачливым. Люди, удачливые в целом, по-крупному, верят в себя. В книге «Принцип Абрамовича» есть интересный момент про Чукотку. Собственно, про причины, которые заставили Романа Абрамовича прекратить этот проект. Да, много вложили денег, дома перекрасили в яркие цвета, экономику двинули — это все понятно. Но проблема в том, говорит Роман Аркадьевич, что людям там надо в кого-то верить. Раньше они верили в Ленина, потом стали верить в Абрамовича. А тем людям, которые верят не в себя, а в кого-то другого, не встать. Удачливость в итоге важна потому, что, помимо прочего, это почва для уверенности в себе.

Третье. Если вы выбираете менеджера, то есть повышаете в должности человека, окружающим необходимо понимание, откуда он взялся. У него должна быть какая-то история.

Четвертое. Я предпочитаю интенсивно вкладываться в людей, границы развития которых неясны.

Пятое. IQ — это тоже критерий. Не обязательно прибегать к тестам, которые определяют коэффициент интеллекта, скорее, важно, чтобы у человека был широкий кругозор. Существует удачная, на мой взгляд, шутка на этот счет: у некоторых людей кругозор — это круг с нулевым радиусом, они его еще называют «точка зрения».

Шестое. Следующий критерий очень важен для меня, я его называю «базовые человеческие ценности». Если я расхожусь с человеком на уровне ценностей, если наши ценности не совпадают, работать я с ним не буду, это моя принципиальная позиция. Понять базовые ценности другого поможет методика так называемых проективных вопросов. Основа методики заключается в том, что вы задаете человеку вопросы относительно не его поведения и поступков, а поступков других людей или персонажей, пусть даже вымышленных, а отвечает он на них с учетом уже своего опыта, своих представлений о добре и зле, то есть собственных ценностей.

Седьмое. Если человеку не нравится дело, которым он занимается, если он не будет вкладываться в него на 100%, то у него, скорее всего, ничего не получится.

Восьмое. Том Питерс пишет о том, что «надо ставить большие волосатые дерзкие цели», хотеть сделать вмятину во Вселенной. То есть человек должен знать, ради чего выкладывается, а не просто хотеть достичь на полпроцента больше, чем его коллега.

Девятое. Человек в один и тот же момент может находиться в одном из двух состояний: защиты или обучения. Пока человек находится в состоянии защиты, он не будет ничего воспринимать.

Десятый критерий — искренность, или настоящесть, конгруэнтность, соотношение внутреннего и внешнего. Это сложно объяснить словами: когда ты встречаешься с человеком и чувствуешь фальшь, он не обязательно врет. Может, он и правду говорит, но что-то скрывает, что-то не так. Он неискренний, ненастоящий.

Однинадцать. Управленческая отвага. Те, кто занимается коммерческой работой, должны уметь держать удар. Под управленческой отвагой же я понимаю не только умение держать удар, но и последующие активные действия. Смотреть суровым фактам в лицо и при этом активно действовать способен не каждый, это важное качество.

Двенадцать. Харизма.

Тринадцать. Безупречная репутация.

Наконец, четырнадцать. Профессиональные качества.

Лучший кандидат может быть не самым сильным специалистом

Испытательный срок. Когда вы нашли людей, понадобится проверка действием. Действия — это определяющий критерий. Есть такая формула, которую рекомендует Радислав Гандапас: учить — лечить — мочить. Очень важно при подготовке сотрудника или менеджера не путать местами последовательность!

Я рекомендую использовать четыре параметра оценки работы начинающего (и не только) менеджера: (1) результат в абсолютном выражении; (2) способы его достижения; (3) микроклимат в коллективе; (4) внешняя политика, то есть взаимоотношения со смежными подразделениями. Способность договариваться, учитывая интересы другой стороны.

К сожалению, бывают коллективы, где обижают людей, где им на работу не хочетсяходить, потому что там — внутренний концлагерь. Часто руководители таких подразделений, а их немало, думают, что снаружи не видно, когда они жестко работают, тем более что обычно они пытаются не выпускать информацию из подразделения, как бы не выносить сор из избы, но на самом деле это все очень заметно.

Увольнения. Если принято решение о расставании с сотрудником, это расставание должно быть корректным. Оставьте слабой стороне — сотруднику организации — немного воздуха. Если решение об увольнении уже принято, не нужно дополнительно наказывать человека, оставлять его без денег и так далее. Бывают случаи, когда расставаться или нет — вам не очевидно. Нужно задать себе или непосредственному руководителю данного сотрудника вопрос: «Ты с ним уже какое-то время работаешь, узнал о нем что-то за это время. Чем-то недоволен. У него, как и у любого человека, есть какие-то особенности. Скажи, если бы ты все это знал в тот момент, когда принимал его на работу, все его плюсы, минусы, особенности — взял бы ты его?» Если менеджер, или вы сами, говорите: «Все равно взял бы, даже зная, что он, гад, опаздывает на работу все время. Но он работает отлично, ничего не могу сказать!» Этот четкий фильтр определяет незаменимость человека. Потому что люди — разные, и иногда надо мириться с тем, что человек не вписывается в рамки.

Отдельно хочу сказать про наказания. Даже если человек совершил проступок, я рекомендую брать сутки для того, чтобы остыть. Есть много поговорок на этот счет. Например, «Никому не отвечай, когда ты зол, ничего не обещай, когда ты счастлив». Второй фильтр, который я рекомендую использовать, таков: «Ты готов к тому, что данный сотрудник завтра будет работать у наших конкурентов?»

Если говорить о самом процессе увольнения, то я никогда не виню человека. Это означает, что мы как организация не смогли найти способы и условия, в которых он был бы эффективен. Об этом ему и нужно сказать, это вообще должно стать генеральной линией финального разговора с сотрудником

Если человек уходит сам — для предприятия в большинстве случаев плохо. Во-первых, потому что это не запланировано. Во-вторых, потому, что это выставляет организацию на рынке не в лучшем свете. В-третьих, это и внутри не очень хорошо. В действительности же люди только наниматься приходят в организации, а уходят они от менеджеров.

Глава 5. Как работать с правильными людьми... и с неправильными

Постановка задач — один из самых сложных навыков в работе менеджера, тем не менее он является одним из самых важных. Под качественной постановкой задачи я понимаю такое взаимодействие между менеджером и сотрудником, в результате которого сотрудник не только знает, что и как ему нужно сделать, но и верит в свою способность данную задачу выполнить.

Постановки задач «по домику», авторство которой принадлежит консультанту по управлению, эксперту в области стратегического развития организаций Тиграну Арутюняну (рис. 1). Начинаем сверху. В самом начале отвечаем на вопросы «Кто клиент решения?» и «Кого наше решение затронет?», «для чего нам нужно что-то предпринимать», то есть «зачем» нам это решение, «почему» эта задача должна быть выполнена.



Рис. 1. Постановки задач «по домику»

В треугольнике, «крыше» домика, присутствуют три угла, три стороны, которые символизируют то, что нам предстоит перед принятием решения проанализировать вопрос с позиций настоящего, прошлого и будущего:

- чем заключается проблема, которую следует устраниить? (настоящее);
- какие предпосылки предшествовали появлению этой проблемы, откуда она взялась? (прошлое);
- что произойдет после решения данной проблемы, после достижения результата, который мы хотим получить? а что будет, если эту проблему не решать? (будущее)

Вопросы основания домика:

- что конкретно нам предстоит сделать для решения проблемы?
- когда нам это нужно сделать?
- кто будет ответственным по данной задаче? — как он будет это делать?

SMART — это аббревиатура, образованная первыми буквами английских слов: конкретный (specific); измеримый (measurable); достижимый (attainable); значимый (relevant); соотносимый с конкретным сроком (timebounded).

Процесс постановки задачи сотруднику. Просто попросите сотрудника повторить, как он понял поставленную задачу. Это очень важно. Дело совсем не в том, что он сотрудник молодой, а вы уже опытный. Дело в коммуникациях, все живые люди, могли сказать не точно, могли услышать не так. Дальше наш вопрос: «как ты будешь это делать?» Он позволяет сотруднику мысленно проиграть ситуацию, смоделировать ее.

Есть такая несложная деловая игра — тренинг, когда сотрудники передают друг другу маркеры, карандаши, дыроколы, которые символизируют проблемы или задачи, требующие решения, одновременно говоря: «Маркер отдал», «Карандаш принял» и тому подобное. Задача —

объяснить сотрудникам, что самое плохое, что может произойти в их коммуникациях друг с другом в организации, — это «маркеры, валяющиеся на полу».

Постановка задачи — это всегда очень-очень конкретное дело, связанное с конкретной проблемой, всегда очень конкретный срок, очень конкретный человек. Если этой ситуации предшествовали какие-то ошибки, то не надо их сейчас анализировать. Если хотите коммерческого результата от своих подразделений, не давайте им в момент выполнения задач смотреть назад и приводить причины. В коммерческой работе фраза «это потому, что» может погубить все дело.

Необходим план Б. Когда мы проигрываем ситуацию с сотрудником, нужно обязательно спросить: а что будет, если так? А что будет, если приедешь, а его не будет?

Часто неопытные менеджеры путают мотивацию и материальное стимулирование. Раз и навсегда нужно разделить эти два понятия, они работают только вместе, друг другу не противоречат и друг друга не подменяют. Что бы ни декларировал человек, нам с вами как менеджерам необходимо четко осознавать, что деньги буду вторым, пятым или десятым пунктами в шкале его приоритетов. Самые мощные и часто встречающиеся мотиваторы, присущие большинству людей: интерес (человек должен чувствовать свою приобщенность к чему-то большому, важному) и тщеславие (на этом базируются всевозможные конкурсы, соревнования, рейтинги).

Мотивация — дело сугубо индивидуальное, но маловероятно, что человеком движет что-то одно. Мотивация — это всегда комплекс важнейших для сотрудника вещей. Люди станут работать с вами долгие годы, если вы будете замечать их успехи, большие и маленькие, хвалить их за это. Не рассчитывайте на то, что если вы платите на 20% выше рынка, то ваш сотрудник будет на 20% лучше работать.

Существует множество теорий, направленных на то, чтобы лучше понимать сотрудников и клиентов. Теория поколений создана в 1991 году американскими учеными Нейлом Хоувом и Вильямом Штраусом. Ее адаптацию для России в 2003–2004 году выполнила команда под руководством Евгении Шамис. В основу данной теории лег тот факт, что системы ценностей у людей, выросших в разные исторические периоды, различаются. Сейчас в России живут представители следующих поколений (в скобках указаны годы рождений):

- поколение беби-бумеров (1943–1963);
- поколение X (1963–1984);
- поколение Y (1984–2000);
- поколение Z (с 2000).

Почти все представители поколения Y не приучены к самостоятельности. Они выросли уверенными в собственной ценности. В связи с тем, что внешняя среда вокруг них менялась очень быстро в период их взросления, им стали присущи такие черты, как желание получать немедленное вознаграждение за проделанную работу, абсолютное неверие в отдаленную перспективу. Когда ему говорят, что надо поработать десять лет в организации, и твой труд будет вознагражден обеспеченной жизнью, он отвечает: «Какие десять лет? У нас может быть другая страна через десять лет».

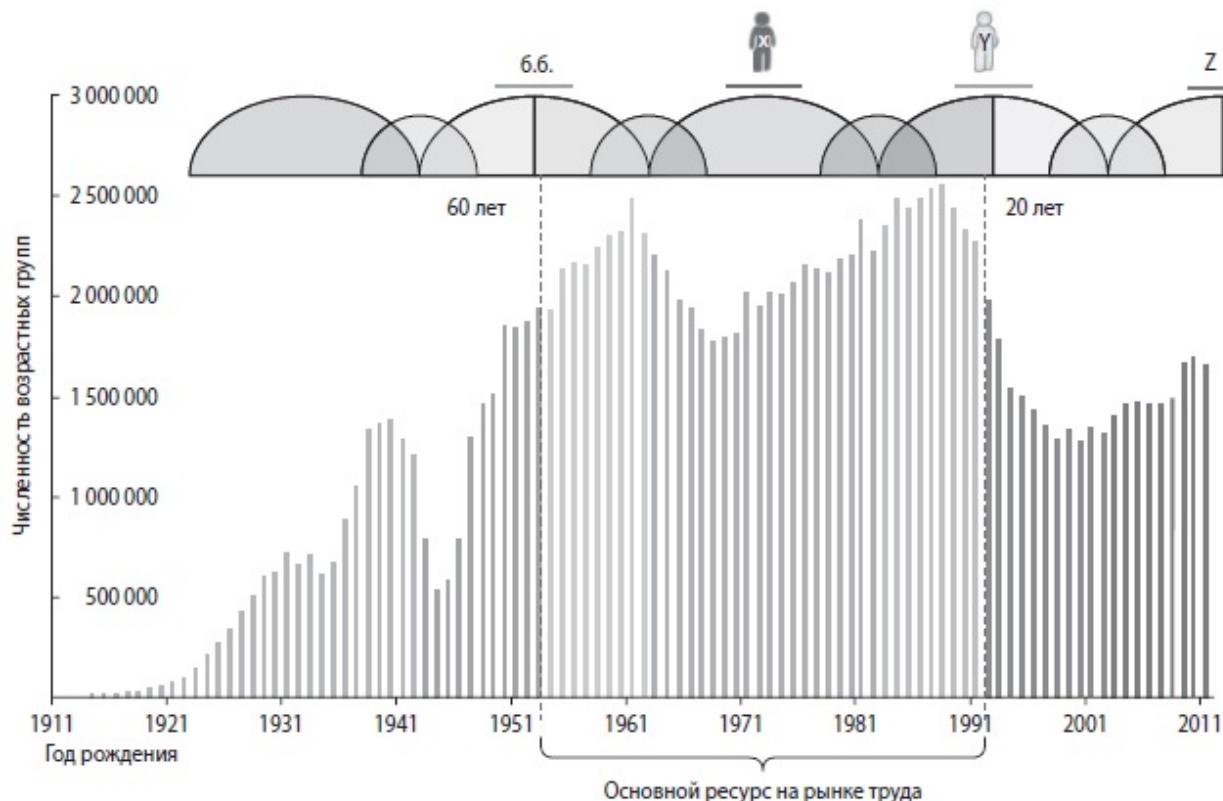


Рис. 2. Демографический ресурс рынка труда на 2013 год

Зная и понимая базовые ценности сотрудников, относящихся к разным поколениям, мы можем более адресно работать с ними в части их мотивации и постановки им задач. Когда мы ищем аргументы для беби-бумеров, чтобы их на что-то замотивировать, мы обязательно должны ссылаться на авторитеты. Если вы хотите, чтобы X что-то сделал, он должен сам «дойти» до этого, он не поверит на слово. Только если им понятно, зачем вы такую задачу ставите, какую в действительности цель преследуете, они будут задачу выполнять, но выполнять в таком случае образцово. Для Y очень важно настроение, они любят положительные эмоции. Чтобы такие люди работали эффективно, они должны получать удовольствие и от работы, и от взаимодействия с людьми.

Вопрос о том, как эффективно работать с сотрудниками — представителями поколения Y, сейчас, наверное, самый обсуждаемый в HR-среде. Бизнес оказался не готов к их появлению. В течение последних десяти лет организации принимали на работу в основном сотрудников X, говорили им: «Десять лет у нас поработаешь, заработаешь на хорошую машину и квартиру». Именно для «иксов» на предприятиях разработали такие мотиваторы, как системы грейдов. А для Y грейды и надбавки — пустой звук.

Способы восприятия внешнего мира. Мы подсознательно фильтруем всю информацию и воспринимаем ее с разной степенью внимания Тип репрезентативной системы конкретного человека определяется исходя из того, какие органы чувств человек использует для восприятия преимущественно. Выделяют несколько типов людей в зависимости от их репрезентативных систем: визуалы, аудиалы, кинестетики (люди, которые ориентируются на свои чувства — тактильные ощущения — в том числе запах и вкус, дигиталы — опираются на собственные выводы относительно информации, которую они получили по трем вышеназванным каналам. Про них говорят, что они не думают, понимают.

Определить человека, относящегося к той или иной группе, вполне возможно по словам в его речи, которые соответствуют его репрезентативной системе. Одним из способов применения знания, какая система восприятия для человека преимущественная, является использование «его терминологии» в разговоре с ним. Возьмите за правило для наиболее эффективной встречи с человеком стараться воздействовать на несколько каналов восприятия информации одновременно. На практике это выглядит так. Вы что-то рассказываете (для аудиалов), одновременно рисуете визуальные образы, графики, схемы на доске или листе бумаги (для

визуалов) и даете собеседнику в руки заранее подготовленный материал на бумаге (кинетикам).

Еще одну [методику](#), которую я использую в работе, разработал бизнес-тренер Борис Жалило.

Организация — это система. Важной особенностью эффективно работающих систем является их реакция на изменения. В идеале система должна реагировать всегда, подавая сотрудникам сигналы. Выполнил он задачу хорошо — похвалить, дать премию или еще каким-то образом отметить; если он что-то сделал плохо либо не сделал вовсе, среда также должна отозваться.

Сотрудник должен быть уверен, что, если он действует правильно, система обязательно отзовется. А если его действия окажутся неправильными, то это тоже не останется незамеченным. Только тогда система будет эффективно функционировать. Маленький шанс избежать наказания спровоцирует нарушение, отсутствие реакции нарушение повторит и увеличит, так будет происходить до полного разрушения всей системы.

Двойные стандарты — еще один бич, который часто встречается в организациях. В таких ситуациях сотрудникам становится непонятно, как себя вести, какие действия поощряются, а какие наказываются, становится неизвестно, так как система подает противоречивые сигналы.

Для меня всегда важно, делает ли человек больше, чем требует его функционал или должностная инструкция. Это показывает, живет он делом, которым занят, или относится к нему формально.

Отдельный вопрос, который достаточно часто приходилось разбирать, — срок наступления последствий, наказания, реакции системы.

Две правила я выработал для себя после анализа собственных допущенных ошибок: утро вечера мудренее и перед принятием решения высушай вторую сторону.

Хвалить публично, ругать наедине. Как это соотносится с тем, чтобы все узнавали о том, как реагирует система? Объявить всем, да. Но желательно предварительно поговорить с сотрудником один на один. Объяснить ему свои мотивы.

Совещания. Групповая работа — очень важная часть вашей менеджерской жизни, от того, насколько хорошо вы владеете навыками проведения эффективного совещания, во многом зависят результаты вашего подразделения, а также развитие ваших сотрудников. Правила для совещаний: повестка дня, время, правило одного микрофона. Не давайте комментировать комментарии. Говорим только по теме, ушли в сторону — ведущий возвращает дискуссию в нужное русло. От младших к старшим. Не выносите вопрос на обсуждение, если решение уже принято. Возьмите перерыв, если обсуждение зашло в тупик.

Операционный (функциональный) консенсус. Если сотрудники видели, что вы действительно выслушали все аргументы и приняли их во внимание, они примут ваше решение, даже если оно не будет полностью совпадать с их точкой зрения. В бизнес-организации голосованием можно принимать решения только по социальным вопросам.

Выполнение решения. Процесс, который происходил до этого момента, можно назвать демократией — принимаем решение с учетом аргументов и фактов, приведенных на совещании. После того как решение принято, зафиксировано и доведено до сотрудников, демократия заканчивается. Наступает диктатура.

Коучинг (англ. coaching — «обучение», «тренировки») — метод консалтинга и тренинга; от классических консалтинга и тренинга отличается тем, что коуч не дает советов и жестких рекомендаций, а ищет решения совместно с клиентом. Я являюсь серьезным противником использования техник коучинга в коммерческой работе. В основном потому, что очень часто за данной техникой скрывается не что иное, как перекладывание ответственности с менеджера на сотрудника при принятии решения.

Творческая атмосфера и военная дисциплина. Александр Фридман, консультант, бизнес-тренер говорит, что руководитель должен профессионально уметь принуждать, тогда ему придется принуждать реже. Людям будет достаточно его готовности к принуждению. Помните, любое применение вами власти разрушает творческую атмосферу в коллективе, без которой невозможна выработка качественных решений, инноватика, взаимовыручка и еще много чего.

Обязательным условием эффективной работы подразделения, отдела, департамента является сочетание двух на первый взгляд несочетаемых условий: творческая атмосфера и военная дисциплина. Дисциплина — это далеко не только приход на работу вовремя и субординация. Это также выполнение поставленных задач. Меня часто спрашивают о том, как же понять, где должна быть граница военной дисциплины и творческой атмосферы. С Рис. 3. Золотое сечение

отношение этих двух параметров во многом определяет ваш индивидуальный менеджерский стиль.

На протяжении многих веков для построения гармоничных композиций художники пользовались понятием «золотое сечение». Считается, что принцип золотого сечения — высшее проявление структурного и функционального совершенства целого и его частей в искусстве, науке, технике и природе. Представьте, что на рис. 3 «*a*» — это военная дисциплина, а «*b*» — творческая атмосфера. У некоторых менеджеров стиль управления будет более строгим и военной дисциплины будет больше, то есть наоборот: «*b*» — военная дисциплина, а «*a*» — творческая атмосфера. Но не более того, иначе превосходство одного элемента над другим будет слишком значительным.

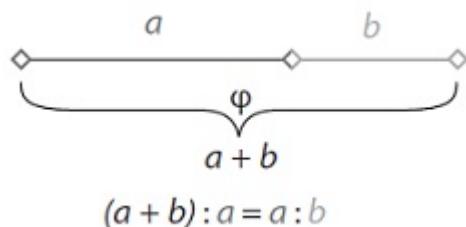


Рис. 3. Золотое сечение

Глава 6. Работа вашего подразделения

Для меня всегда утренний приход на работу — вопрос дисциплины; продолжительность рабочего дня — вопрос организации труда.

В настоящее время тимбилдинг представляет собой одну из перспективных моделей корпоративного менеджмента, обеспечивающих полноценное развитие компании, и является одним из наиболее эффективных инструментов управления персоналом.

Еще один термин, который теперь в моде, — «синергия». *Синергия* (греч. αυνσργία — сотрудничество, содействие, помочь, соучастие) — суммирующий эффект взаимодействия двух или более факторов, характеризующийся тем, что их действие существенно превосходит эффект каждого отдельного компонента в виде их простой суммы.

Можно в бубны бить, вместе кальян курить, ходить в ресторан. Но от этого сотрудники не будут более эффективны. Когда же мы говорим про эффективные команды, которым предстоит вместе решать сложные задачи, то им надо тренироваться, как спортивной команде. Тренировка — это когда каждый знает свою роль, знает, что делать, знает, кто командир, знает и понимает, что делают его коллеги

Соревнования и конкурсы — это не просто деньги победителю и дань его тщеславию. Сотрудникам всегда важно быть причастным к чему-то большому.

Если в организации нет официальной идеологии как системы ценностей, задач и правил, то сотрудники будут такую идеологию придумывать самостоятельно.