

18+ АЛЕКСЕЙ СТАРКОВ

**50 оттенков управления.
Кнутом и пряником**



Алексей Старков

50 оттенков управления.

Кнутом и пряником

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=71535013

ISBN 9785006032972

Аннотация

Вы умеете ладить с коллективом?Понимаете, как корректно вести себя в рабочей среде?А если Ваша деятельность непосредственно связана с управлением?Как налаживать рабочие отношения одновременно с бизнес-процессами?Как стать умелым менеджером?Какого стиля управления придерживаться и как мотивировать?В ходе увлекательной беседы автор – практик строительства с опытом работы свыше 15 лет поделится навыками, которые Вы примените в своей жизни.Для менеджеров и студентов вузов.

Содержание

Отзывы	6
Благодарности	12
За гранью привычного	13
В начале славных дел	13
Задачи и Цели	16
Для кого	17
А ты и правда продюсер?	20
Ключевые мысли	22
Откровения россыпью	23
За дверью красной комнаты	25
Судьба, призвание или просто повезло?	26
А ты готов?	28
Немного нервно	30
Из эксперта в менеджеры	31
Любимая жена султана	33
Среднее и операционное звено	36
Рабочий арсенал	41
Полдюжины тузов в рукаве	42
Самопроверка	44
Включаем адаптивность на полную	45
Как стать T-shape Умельцем	49
Кому не подойдет	53
Как расти вширь	54

Интересный вопрос	55
Звонящая пустота	56
Под крышкой Академической Матрешки	57
Конец ознакомительного фрагмента.	58

50 оттенков управления. Кнутом и пряником

Алексей Старков

Редактор Елена Соколан

Фотограф Елена Костарева

© Алексей Старков, 2025

© Елена Костарева, фотографии, 2025

ISBN 978-5-0060-3297-2

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

ОТЗЫВЫ

Сергей Наумов

Признанный эксперт в сфере личных финансов и инвестиций,

Инвестиционный советник в едином реестре ЦБ РФ,

Член СРО «Ассоциация международных инвестиционных консультантов и советников» и «Национальная ассоциация специалистов финансового планирования»

Автор блога «Про ETF, налоги и пассивные инвестиции»

Темы управления коллективом, мотивации, делегирования кажутся давно заезженными. Сколько таких книг уже написано?

С другой стороны, все эти вопросы из года в год не перестают быть актуальными. Особенно для тех, кто не так давно столкнулся с управленческими проблемами.

В этой ситуации хорошо иметь рядом мудрого наставника, который сможет дать подходящий совет на основе своего опыта.

Таким «наставником» вполне может стать книга Алексея Старкова.

В отличие от многих других книг подобной

тематики – это не просто «голая» теория, описанная множеством заумных слов, а реальный управленческий опыт автора, отраженный в книге в виде большого количества практических примеров и личного мнения.

При этом затрагиваемые вопросы позволяют еще не раз вернуться к книге и постепенно «прокачивать» вместе с ней свои менеджерские навыки.

Тем же, кто уже не первый год занимается управлением, будет интересно и полезно «сверить часы» с опытом Алексея, исходя из своего собственного накопленного багажа знаний.

Приятного чтения!

Александр Пишкин

Младший инвестиционный консультант АО «Финам»,

Приглашенный преподаватель департамента экономики и финансов НИУ ВШЭ – Пермь

Книга «50 оттенков управления. Кнутом и пряником» Алексея Старкова представляет собой ценный ресурс для тех, кто стремится к личному развитию и осознанному управлению.

В ней обсуждаются современные управленческие проблемы, предлагая читателям инструменты для построения и развития их управленческой модели.

Эта книга обладает современным форматом текста, что делает её легко воспринимаемой в современном информационно насыщенном мире.

Для начинающих управленцев она может стать ценным руководством, помогая сократить время на формирование личного управленческого опыта. А для опытных управленцев она может привнести новые ментальные координаты, помочь уточнить понятия и выявить личные слепые зоны.

Книга подчеркивает важность осмысленной и конструктивной управленческой деятельности, противопоставляя её простым инстинктам.

Она призывает к осознанности, пониманию и размышлению, что делает её ценным ресурсом для всех, кто стремится к управленческому успеху.

С уважением.

Алексей Уланов

МВА, Начальник участка,

Эксперт в области строительства и управления

Вопрос «Зачем учиться управлению и у кого?» не прост.

Каждый из нас хочет личного благополучия, реализации своих целей, отстаивания своего

правильного справедливого взгляда на мир и раскрашивания окружающего пространства в позитивные и конструктивные эмоциональные краски.

Воплощение всего этого невозможно без базисных знаний об управлении и современной управленческой проблематике.

Книга Алексея Старкова **«50 оттенков управления. Кнутом и пряником»** – это шаг в конструктивную социальную управленческую деятельность.

Достоинством книги является современный формат изложения текста. Короткие насыщенные информацией самостоятельные тексты проще воспринимать в нашем насыщенном информацией и отвлечениями современном мире. Текст содержит основные мейнстримные понятия на которых можно выстроить свою будущую управленческую модель.

Если Вы начинающий управленец, чтение данной книги позволит Вам сэкономить годы жизни на упорядочивание личного управленческого опыта, а если Вы сложившийся управленец – сверить ментальные координаты, уточнить понятия и увидеть личные слепые зоны.

Важным и ценным в книге является общая канва, проявляющая, что управление – это сложная, осмысленная, конструктивная деятельность, а не встроенная животная психическая программа, не требующая осмысления, понимания и рефлексии.

Удержание внимания на этих моментах дорогого стоит.

Желаю всем читателям удачи и всяческих управленческих успехов.

Василий Ведерников

Менеджер факультета довузовской подготовки
НИУ ВШЭ – Пермь,

Руководитель проекта «Международная олимпиада
учителей-предметников «ПРОФИ»

Завершив чтение книги **«50 оттенков управления. Кнудом и пряником»**, отмечу, что особо привлекает тот факт, что книга написана от первого лица простым и понятным языком.

Несмотря на то, что изложенные примеры и практики в основном касаются строительной отрасли, она может быть полезна руководителям из других областей, а также тем, кто не связан со строительством вообще.

Предлагаемые концепции и неприкрытые советы побуждают читателя обращаться к своему собственному управленческому опыту, сравнивать его с примерами, описанными в книге.

Рекомендую эту книгу для чтения начинающим менеджерам: я уверен, что вы найдете в ней ответы на многие свои вопросы.

Благодарности

Посвящается Учителям, встреченным на жизненном пути.

Вы научили терпеть, когда было трудно.

За гранью привычного

*Опыт – это не то, что происходит с человеком,
а то, что делает человек с тем, что с ним
происходит*

Олдос Хаксли, английский писатель 19 века

В начале славных дел

Когда новоявленный лидер впервые сталкивается с необходимостью руководить, у него возникает ряд вопросов и опасений:

- *Каким образом принимать решения?*
- *У кого и чему стоит обучаться?*
- *Как мотивировать команду на выполнение принятых решений?*
- *Как распределять обязанности между сотрудниками?*
- *Как именно развивать навыки участников команды?*
- *Каковы методы работы с экспертами, профессионально разбирающимися в технической части проекта?*
- *Достаточно ли для успешного руководства природ-*

ной харизмы и энергетики?

• А может быть, поможет умение громко стучать кулаком по столу и пучить глаза навывкат?

Классическое обучение управлению в ВУЗах, общественные стереотипы и клише голливудских фильмов создают неверную картину мира. Из-за этого происходит ложное понимание профессиональными менеджерами и теми, кто хочет ими стать, как базовых вещей, так и траектории, следуя которой можно достичь успеха в выбранной профессии.

Должен признаться, лучшие управленцы, из тех, с кем мне приходилось иметь дело, мало напоминали образ как харизматичного лидера в стиле главного героя фильма «Волк с Уолл-стрит» или главы деструктивного религиозного культа, так и вузовского профессора-теоретика без реальных достижений в бизнесе.

Именно для развития навыков и ликвидации «слепых пятен» в практике управления и была создана эта книга.

Когда я только задумался о создании книги по управлению, решил, что в ней не будет места академизму и излишней теории – любимым приемам «гуру» и «светил» менеджмента.

Поэтому для целей прикладной деятельности был выбран формат настольного самоучителя, чтобы Менеджер на практических примерах мог узнать варианты действий в различных ситуациях, с которыми он может столкнуться на своем

пути.

Поскольку мой основной опыт работы лежит в индустрии строительства, то большая часть примеров и кейсов будет касаться именно этой отрасли. При этом сами подходы и практики управления универсальны и адаптивны, и внимательный читатель с легкостью сможет использовать это в своей практике руководства.

Я давно заметил общие паттерны в работе лучших управленцев и хочу передать свой опыт новому поколению менеджеров, чтобы помочь пройти им свой управленческий путь.

Задачи и Цели

Задача данной Книги – ответить на вопросы, возникшие в ходе решения управленческих проблем.

Базовой целью данного издания является помощь менеджерам в их практике успешного управления сотрудниками. Итоговая же цель – научить управленцев думать и анализировать свою деятельность, распознавая очевидные «пустышки» и создавая собственные «лучшие практики» управления.

Как читать

Структура книги создана по модульному принципу. Вы можете начинать изучение с тем, наиболее близких вашим потребностям.

Ссылки на встречающиеся теоретические концепты следует использовать для поиска информации в открытом доступе и самостоятельного глубинного изучения вопроса. В этой книге намеренно отсутствует список литературы – для стимулирования читателя к самостоятельному поиску и анализу информации.

Для лучшего понимания главы сопровождаются чек-листами, контрольными вопросами и прикладными кейсами, а также приводится мнение автора по вопросам.

Для кого

Пособие будет полезно менеджерам операционного и среднего звена – как начинающим свою практику, так и более опытным управленцам. Первые познакомятся с «лучшими практиками», а вторые смогут структурировать свой опыт и получить прикладные инсайты.



Пирамида уровней управления. На каком Вы уровне? Куда же Вы стремитесь? Как забраться наверх?¹

Однако данная книга – это не «закрытый клуб по интере-

сам» для узкого круга менеджеров.

Даже если вы и вовсе не собираетесь строить карьеру руководителя, эта книга, я не сомневаюсь, тоже окажется полезной. Народная мудрость гласит, что не стоит зарекаться от тюрьмы и от сумы, а я могу уверенно сказать, что от менеджмента заречься тоже вряд ли выйдет. Жизнь может неожиданно повернуться таким образом, что вам придется управлять другими людьми или решать сложные управленческие задачи.

Примеры подобных проектов, требующих навыков планирования и управления – организация проекта собственной свадьбы или обычного похода на природу с друзьями, переезд в другой регион или страну на постоянное место жительства и иные комплексные миссии с множеством заинтересованных сторон и решаемых подзадач без типового плана действий.

Говоря более широко, умение эффективно взаимодействовать с окружающими – даже не находясь на формальной позиции «сверху» – является краеугольным камнем социализации и успеха в обществе.

Зачем мне тратить своё время на изучение?

Можно ли эффективно решать управленческие задачи без ознакомления с теоретической базой? Вполне возможно, да.

При этом знакомство с опытом других людей, занятых подобными вещами, поможет Вам прогрессировать быстрее.

По аналогии с профессиональным спортом – атлеты для ускорения прогресса и получения конструктивной обратной связи проводят тренировки под руководством опытного тренера. Смена тренера на заключительном этапе карьеры может дать спортсмену новый импульс развития технических навыков.

Кому книга не принесёт пользы?

* Не имеющим потребности влиять и воздействовать на окружающих

* Искателям "волшебных таблеток"

На сленге управленческих консультантов подобные легкоприменимые решения с итоговым положительным результатом называются «низковисящими фруктами».

* Любителям курсов про успех

* Желающим лишь развлекательного чтения

А ты и правда продюсер?

Автор пособия имеет опыт управления и работы в области строительного бизнеса свыше 15 лет в компаниях различного масштаба – от маленьких подвальных контор с офисом «из двух кабинетов» до представительств крупнейших транснациональных корпораций. Компании с различной корпоративной культурой и подходами к управлению – от хаотичного «тушения пожаров» до четкой системы.

При этом он сам не раз сталкивался с вопросами руководства персоналом, будучи в роли управленца и управляемого, а также третьей стороной – наблюдая и анализируя существующие структуры и практики управления в организации.

Однако повествование не ограничено лишь узкими рамками индустрии управления строительными проектами, а затрагивает и анализ практик управления в иных отраслях.

Базовой идеей для изучения практик управления в других индустриях было то, что в связи со спецификой каждая из отраслей имеет свои находки и успешные приемы, применимые в другой профессии.

Помимо этого, изучая лучшие практики менеджмента в различных отраслях – от индустрии гостеприимства и военного дела – до управления спортивной командой и руководства бригадой квалифицированных врачей – заметил подчас одинаковые паттерны и «ключи к успеху» у успеш-

ных Менеджеров.

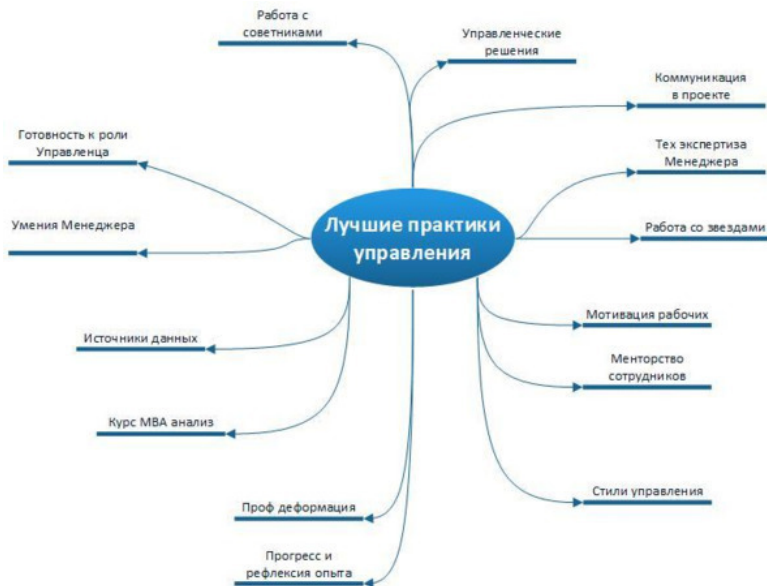
Надеюсь, что выжимка из увиденного и прожитого опыта поможет и вам в вашей профессиональной и личной деятельности.

Что останется в «областях тьмы»?

В повествовании не будут детально разобраны вопросы «офисной политики» – плетения политических интриг, создания альянсов и оппозиций в духе сериала «Игра Престолов».

Также вне фокуса данного пособия находятся вопросы стратегического развития компании и сопутствующих им управленческих решений.

Ключевые мысли



В американской бизнес-традиции при подготовке докладов основные мысли выносятся на первую страницу. Целью является экономия времени руководства и моментальное донесение сути последующего послания без погружения в излишние детали. Рассмотрим наше Executive Summary.

Откровения россыпью

– Большинство из нас на протяжении своей жизни будет вовлечено в решение управленческих задач в личной и профессиональной жизни

– Профессия менеджера подразумевает непрерывное развитие собственных навыков, саморефлексию и приобретение кросс-функциональной экспертизы

– Традиционное профильное образование и курсы МВА имеют свои узкие рамки применимости. Получение степени в области управления бизнесом является лишь первым – и необязательным – шагом на пути успешного менеджера

– В ходе самообучения необходимо тщательно фильтровать получаемые данные на соответствие реальности, проверять факты и гипотезы, а также оценивать на предмет их прикладной применимости.

– Для эффективной деятельности Управленца важна наработка устойчивых навыков, перерастающих в профессиональные привычки, а также применяемых в личной жизни

– Для обеспечения устойчивого прогресса Менеджер должен регулярно «сверять часы», занимаясь практикой осознания своих действий, анализируя допущенные ошибки и выработывая «выученные уроки»

– Необходимо варьировать управленческий подход в зависимости от контекста и задач, стараясь избегать частого

применения «авторитарного» стиля управления

- При формировании высокопроизводительных кластеров и межфункциональных команд менеджеру надо целенаправленно уделять время прикладным методам развития подчиненных

- Во взаимодействии с работниками очень важно наличие факторов нематериальной мотивации

- Одним из методов управления высокопроизводительными экспертами является метод передачи их навыков другим сотрудникам, а также развития заместителей

- Для корректного управления проектом Менеджеру необходимо уделять значительное время развитию собственной технической экспертизы

- В российской культуре управления в ходе профессионального общения менеджеру стоит доносить свои мысли в прямой и ясной манере, избегая подтекста и двусмысленностей

- Зачастую Менеджеру необходимо оперативно принимать управленческие решения в условиях дефицита информации. Прикладными подходами дизайна эффективных решений являются методы Коллективного блокнота и Кругового обсуждения

- Руководителю необходимо расширять поле собственной экспертизы через формирование пула экспертных советников.

За дверью красной комнаты

Каким образом приходят в профессию менеджера?

Как определить собственную готовность к этой роли?

Как изменить свое мышление?

Судьба, призвание или просто повезло?

Итак, как же вступают на извилистый путь управленческой работы?

Зачастую на первую позицию управленца нас выдвигает сама жизнь, создавая ситуации, в которых руководить более некому. Либо случается другая классическая история – Руководителем назначают лучшего технического специалиста в отделе, не уделяя внимания вопросам развития управленческих навыков на этой должности.

Отсутствие опыта решения задач силами других людей, опора на навыки эксперта и привычное узконаправленное видение задач приводит к неудовлетворительному результату. Что впоследствии ведет к неудачам, выгоранию, отчаянию и «Никогда больше!» – у экс-менеджера.

Так каким же образом пройти транзит в позицию менеджера безболезненно?

Как стать эффективным управленцем не из книг про успешный успех или голливудских фильмов?

Будучи студентом двадцати с небольшим лет я, в ходе исполнения профессиональных обязанностей, руководил бригадой строительных рабочих примерно в два раза старше – людей зачастую с криминальным прошлым и насто-

ящим, страдающих различными химическими зависимостями и полным отсутствием стремления к достижению результата.

Что сказать, прекрасное поле для оттачивания навыков менеджмента, мотивации и управления персоналом. Этому не учат в бизнес – школах на программе Магистр Управления Бизнесом.

После нескольких недель работы и первых управленческих неудач я судорожно начал искать «волшебную таблетку», позволяющую наладить бесшовное управление.

Были изучены все доступные популярные пособия по теме Менеджмента и Мотивации персонала. При этом прикладной пользы внутри содержалось мало, в основном содержались лишь энциклопедические, зачастую бесполезные на практике данные.

Что же помогло «запустить» эффективную практику управления?

Попытка понять систему ценностей и истинную мотивацию подчиненных, зачастую отличающуюся от общепринятой, установление неформальных контактов и уважительное отношение.

Но про это в книгах про Успешный менеджмент, увы, не пишут.

С чего же в таком случае начать – как оценить, насколько ты подходишь на роль менеджера?

А ты готов?

Рассмотрим краткий чек-лист вопросов Управленческой зрелости.

** Умеешь ли ты управлять своим эмоциональным состоянием? Готов ли выдерживать длительные периоды работы под давлением?*

** Интересны ли тебе окружающие люди?*

** Готов ли на практике разбираться в системе ценностей других людей?*

** Умеешь ли мотивировать и вдохновлять окружающих? А себя самого?*

** Уважаешь ли окружающих?*

** Готов ли развивать персонал? А себя?*

** Готов ли личным примером показывать требуемые ценности?*

** Готов ли учиться всем вышеприведенным навыкам? Выходить из зоны комфорта?*

Если большинство ответов отрицательны, то стоит задуматься – а для чего тебе карьера управленца?

«Какая пошлость и занудство!» – воскликнет раздосадованный Читатель.

Действительно, приведенные вопросы напоминают сбор-

ник прописных истин и советов Капитана Очевидность.

На практике часто сталкивался с Руководителями, игнорирующими подобные вопросы, отказывающимися от самооценки и развития навыков. В идеальном мире на роль Менеджера такие люди назначены бы не были. Но жизнь вносит свои коррективы.

Шут и Воин

Говоря языком базовых архетипов К. Юнга, для эффективного исполнения роли менеджера – и восприятия в этом качестве окружающими на сознательном и бессознательном уровне – система ценностей человека на занимаемой позиции должна наиболее соответствовать образу «Воина».

Именно неготовность к перестроению мышления – в том числе неумение действовать проактивно – зачастую ведет к неудачам нео-управленцев, имеющих прошлый опыт лишь в научной среде, не требующей наличия подобных навыков.

Немного нервно

Неумение регулировать психоэмоциональное состояние ведет к срывам, неконтролируемым аффектам и неадекватному поведению Менеджера. Встреченные на профессиональном пути Управленцы, не уделявшие внимания данному компоненту – завершали свою карьеру очень быстро и не по своей воле. Простыми словами, от них избавлялись, осознав их неэффективность на занимаемой позиции.

Вспоминается ряд Менеджеров проекта, позволяющих себе срывать на подчиненных и использовать нецензурные выражения при первых признаках неудач. Вследствие подобной манеры общения в возглавляемых ими подразделениях наблюдалась высокая текучка кадров.

Поэтому сознательный отказ от поиска лучших практик и развития навыков приводит «на дистанции» к неудаче и профессиональному выгоранию.

Выскажу мнение, что и пресловутый «кризис среднего возраста» может быть инициирован рабочими неудачами в роли управленца.

В связи с этим стремиться разобраться в основах собственной профессии выгодно вдвойне.

Из эксперта в менеджеры

Как вновь назначенному Менеджеру изменить привычные методы мышления, ориентированные на самостоятельное решение конкретных задач, на подход руководителя – решение задач сторонними силами?

Избитое выражение «Хочешь сделать хорошо – сделай это сам» – описывает образ мышления специалиста, а не руководителя.

Система образовательной подготовки узких экспертов учит навыкам решения «потока» однотипных технических вопросов, не оперируя понятиями организации производственного цикла и делегирования работ коллективу.

В ходе обучения техническим навыкам будущие специалисты не фокусируются на целеполагании – а зачем же выполнять те или иные задачи? Какую экономическую пользу приносит компании решение поставленных проблем?

Актерский состав мейнстрим-сериалов на съемочной площадке выполняет режиссерскую задачу, не вникая в методы производства киносъемок. Вопросы концепта и коммерческого потенциала создаваемого медиапродукта им также неинтересны.

Будущих инженеров-строителей в ВУЗе учат методам расчета несущих конструкций на различные сочетания на-

грузок, а не тактике планирования работ и подбора исполнителей.

Интуитивным подходом формирования мышления управленца будет схема:

- * осмысление «с высоты полёта вертолета» – какая верхнеуровневая бизнес-цель будет достигнута при исполнении требуемой задачи? Как создаваемая рабочей группой «добавленная стоимость» будет использована в бизнесе?

- * понимание, что непосредственное выполнение необходимо произвести через организацию работ сотрудников

- * осознание потребных ресурсов – трудовых, материальных и временных – для исполнения цели

- * подбор источников ресурсов – внутренних и внешних

- * выявление имеющихся ограничений

- * выявление блокирующих факторов и рисков исполнения.

Из собственного опыта могу сказать, что перенастройка мышления являлась одной из наиболее сложных задач для становления в роли Менеджера.

Любимая жена султана

Зачастую следствием былой приверженности к решению технических задач является «узкий взгляд» менеджера – сосредоточенность и вовлечённость в рамках единственной функции, исполняемой им до назначения на руководящую позицию.

Вспоминается Менеджер проекта Генподрядной компании, назовем его Виталий, осуществляющей комплекс работ для бизнес-юнита Заказчика – крупной промышленной компании.

Занимаемая Виталием роль Менеджера среднего звена требовала взаимодействия по широкому кругу вопросов – от закупки оборудования и распределения задач по производству работ, до непосредственной сдачи выполненных работ Заказчику.

На практике единственный фокус Менеджера был лишь в надзоре за производством строительных работ.

Остальные вопросы реализации проекта по сути игнорировались или делались по остаточному принципу.

Вне фокуса внимания оставались задачи:

** селекции и развития персонала – как Инженерных работников, так и «синих воротничков»*

** взаимодействия с «внешними» заинтересованными ли-*

цами, включая структуры Заказчика и сторонние строительные компании – для обеспечения смежных процессов, например комплектации и сдачи исполнительной документации, согласования сметных расчетов, поставок оборудования,

По сути, Менеджер дублировал функции имеющихся в достаточном количестве линейных мастеров строительно-монтажных работ. Что было бессмысленно, так как он не «усиливал» требовавшие внимания области проекта. Кажется, Виталий не до конца понимал функциональных требований к занимаемой позиции.

Мог ли Виталий принести больше пользы на данном проекте – сосредотачиваясь на других сторонах – развитии персонала, оптимизации бизнес-процессов и работе с Заказчиком и надзорными госорганами? Думаю, да.

Говоря более обще, большинству начинающих руководителей присуща излишняя «любовь» к надзору за собственной функцией, из которой Менеджер и «эволюционировал». И если на уровне линейного управленца «вдолгую» это приемлемо ввиду малого количества функциональных областей в зоне ответственности, то на уровне руководителя департамента и выше необходимо сознательно «бить себя по рукам», воздерживаясь от чрезмерной фокусировки на «привычном» поле. Для выработки навыка «общего видения» ситуации.

Сравним на примере решаемых тактических задач футбольного клуба непосредственно во время встречи с соперниками: центрфорварду необходим узкий взор – в основном на половине поля противника – для проведения успешных атак на ворота соперника, вратарю – широкое периферийное зрение, большие внимания своей половине поля – для оценки обстановки, а главному тренеру необходим полный обзор поля «от ворот до ворот» для контроля ситуации во время матча.

Если главный тренер, ранее работавший тренером вратарей, во время игры будет уделять время лишь действиям, происходящим в зоне собственной штрафной – проиграет вся команда.

Также и во время тренировочных сессий с командой успешные футбольные тренеры сознательно воздерживаются от участия в проведении непосредственно занятий – помещая себя «в третью позицию» – отдавая процесс на откуп своим помощникам.

Среднее и операционное звено

Выскажу пару мыслей об эффективном взаимодействии двух смежных уровней управления.

Технический совет

Вспоминается практика проведения совещаний проектного офиса службы заказчика. Во время дискуссионного обсуждения высокоуровневых вопросов взаимодействия с подрядчиками, участники зачастую могли уйти в излишние технические детали.

Чтобы повысить эффективность совещаний и скорость принятия управленческих решений, топ-менеджер назначал для обсуждения вопросов отдельные технические советы с узким кругом причастных лиц. Предварительные решения, принятые по результатам техсовета, делегировались наверх – на уровень глав функций.

Данный подход к обсуждению вопросов позволял топ-менеджерам сохранить общее видение ситуации, не отвлекаясь на низкоуровневое обсуждение вопроса, позволяя видеть «лес за деревьями».

Разделение и KPI

Одной из задач управленца среднего звена является корректная декомпозиция поставленных высокоуровневых задач среди руководителей подчиненных отделов.

На уровне линейного руководства менеджеры «по умолчанию» не склонны «кооперироваться» друг с другом ввиду разной специфики деятельности – в том числе и в части предоставления требуемых данных.

Решением подобного «горизонтального» конфликта могло бы стать назначение менеджером среднего звена общих KPI – достигаемых при успешном выполнении верхнеуровневой задачи – для подчиненных групп.

Одной из обязанностей Проектного офиса Заказчика являлось ежемесячное предоставление набора аналитических отчетов о прогрессе проекта для рассмотрения топ-менеджменту.

Для своевременной подготовки отчета актуальные данные должны были быть предоставлены функциональными группами – в частности, проектных работ, закупок и строительного контроля. Сводом данных в итоговый документ занимались эксперты отдельного подразделения.

Ввиду отсутствия показателя «своевременное предоставление данных для отчета» в KPI групп информация руководителями предоставлялась с задержкой и в искаженном формате. Что результировало в выпуск неактуальных итоговых документов. Возможные риски при подаче неак-

туальных данных – претензии к среднему звену управления о недостоверно подаваемой информации со стороны глав функций.

Полномочия и ответственность

Особенностью деятельности линейного менеджера при решении задачи ресурсного обеспечения проекта является отсутствие требуемых полномочий, так как решение о выделении ресурсов для реализации проекта зачастую происходит на уровне менеджеров среднего звена.

В ходе работы мастером строительно-монтажных работ подрядной компании – назовем его Сергеем – постоянно высказывалась мысль о желании «продвинуться» в структуре компании до уровня начальника участка. Одной из причин этого являлось то, что рабочие воспринимали Сергея как единую «точку контакта», и он был вынужден постоянно участвовать в переговорах о необходимости своевременной оплаты труда.

При этом повлиять на процесс начисления зарплаты мастер был не в состоянии, поскольку решение об объемах и этапности начисления компенсации за выполненные работы принималось на следующем уровне управления – начальника участка и главного инженера.

Такие же конфликты – отсутствие у линейного Менеджера полномочий для осуществления задачи при требуемом оперативном исполнении проекта – могут возникнуть и при решении вопросов поставки товарных ценностей для вовлечения «в производство работ».

Мастеру строительных работ субподрядной компании Игорю была поставлена задача организовать ответственное хранение материальных ценностей на площадке строительства. В связи с тем, что на стройплощадке располагался офис и складские помещения генерального подрядчика, отдельных складских зон для субподрядной компании выделено не было. Ввиду дефицита места под складирование, поставленные материалы были вынужденно размещены на складе генподрядчика. Результатом чего стала частичная утеря дорогостоящих позиций и общий беспорядок в складском хозяйстве.

Стоило ли для снятия рисков утери, кражи ценностей выделить отдельную складскую зону для субподрядчика, например, через поставку грузовых контейнеров или строительство временных сооружений? Да, конечно.

На практике, для экономии затрат и времени начальник участка субподрядной компании отказался от доставки на площадку указанного складского инвентаря.

Подобную особенность – потребность в ресурсах разных

видов без полномочий на их выделение – линейным Менеджерам необходимо учитывать в своей работе. Возможным решением проблемы «ресурсного дефицита» могло бы быть тщательное предварительное планирование поставки ресурсов и эффективное взаимодействие со смежными отделами компании, ответственными за их поставку – службами логистики, снабжения, HR-департаментом.

Также для решения подобных задач очень важным становится навык эффективного обоснования Менеджером своих запросов перед Руководителями на 1-2 уровня выше.

Рабочий арсенал

Что важно уметь для Менеджера?

Давайте научимся развивать наши умения.



Полдюжины тузов в рукаве

Какие навыки необходимы для управления командой и получения положительного результата:

- Будьте проактивным*
- Научитесь выстраивать коммуникацию, общаться с людьми на их языке.*
- По возможности, будьте экспертом в интересующем вопросе. При этом разбираться во всех тонкостях необязательно. Разумеется, намного эффективней найти людей, готовых оказать свою экспертную поддержку и привлечь их на свою сторону.*
- Постарайтесь адаптироваться к обстоятельствам, умело изменяя свой стиль управления под разные ситуации.*
- Всегда старайтесь анализировать ваш пройденный путь, учитесь у лучших и перенимайте их опыт.*
- Не давайте эмоциям взять над собой верх, даже если очень хочется. Помните: людям должно нравиться с вами работать. Расположив их к себе, вы сформируете дружную и благодарную команду.*
- Неплохо, помимо основной деятельности, развиваться и в других сферах. Пусть ваша жизнь будет интересной и разнообразной.*

Исчерпывающий ли это набор навыков? Конечно же, нет. Но в первую очередь фокус надо обратить на них.

Самопроверка

Давайте вместе попробуем оценить уровень каждого из вышеупомянутых навыков по шкале от 1 до 10.

* Какие три умения из имеющихся, по вашему мнению, развиты наиболее сильно? Есть ли среди них вышеперечисленные? Как вы их применяли в работе за последние 2—3 месяца?

* Над какими навыками Вам стоит поработать?

* Какие 3 конкретных действия вы сможете предпринять для их улучшения на горизонте – 1 месяц / 3 месяца / 1 год?

* Какие навыки, не вошедшие в список, Вам кажутся важными и почему?

У Вас, как у начинающего управленца, вполне может быть развита большая часть или все из предложенных качеств.

Однако вопрос в том, на каком уровне находятся эти качества. Развита ли они в должной степени, что позволит взять на себя руководство даже небольшим коллективом. В необходимости развития подобных умений заключается вся прелесть и очарование работы менеджера.

Включаем адаптивность на полную

Поговорим о таком полезном навыке, как адаптивность.

Адаптивность – умение менять стиль управления в зависимости от самых разных обстоятельств.

Другими словами – это наша гибкость, умение приспосабливаться к окружающей среде. Это качество помогает нам не теряться в сложных ситуациях, быть готовыми ко всему.

Вспомним, как ведут себя животные в дикой природе. Их сложно напугать сменой времен года. Или понаблюдаем за маленькими детьми – всегда открытые новому, они легко приспосабливаются к незнакомому коллективу, быстро приобретая друзей.

На позиции технического эксперта данный навык зачастую не является востребованным из-за постоянства условий труда и отсутствия необходимости учитывать интересы множества сторон.

Инженер производственно-технического отдела подрядной компании, решающий технические задачи – например, подготовку проектов производства работ и исполнительской документации, годами взаимодействует с одними и теми же людьми по схожим алгоритмам работы.

Какие же прикладные методы развития адаптивности существуют?

Менеджеру необходимо регулярно помещать себя в рабочую среду, отличную от привычной. Благодаря этому стиль управления будет меняться.

Например, раз в полгода заниматься несколько дней задачами из иной профессиональной области. Другая область – другие навыки.

Изменение рабочего контекста формирует новые модели коммуникации и создает новые нейронные связи в головном мозге.

Так, автор, будучи профессиональным инженерно-техническим работником, имел опыт в радикально других областях, в качестве:

- * сборщика корпусной мебели*
- * менеджера по продажам охранных систем физическим лицам*
- * рабочего строительной специальности*
- * блогера и копирайтера*

Что дает измененный контекст

Любая работа в активных продажах формирует навыки активного слушания и определения базовых потребностей – как истинных, так и скрытых. Активности в медиа простран-

стве учат доносить свои мысли и мнения в прямой и ясной форме.

Впоследствии эти навыки пригодятся при работе Менеджером для решения нестандартных задач.

Вспоминается эпизод комиссионной сдачи завершённых работ капитального ремонта строительного объекта. Ввиду проведения итоговой комиссии, состоящей из десятка человек, «по месту» и отсутствия непосредственно на объекте офиса для подписания актов приёмки, менеджер подрядной компании Тимофей должен был импровизировать, найдя помещение для подписания итоговых бумаг – договорившись с владельцем близлежащего заведения. Навыки оперативно-го донесения своей позиции пришлись как нельзя кстати.

Как выяснилось впоследствии, итоговый акт приёмки был подписан уважаемыми членами комиссии в здании действующего стриптиз-клуба!

При этом в качестве увлечения деятельность, схожую с профессиональной, лучше не выбирать.

Антипример

Главный бухгалтер Надежда Петровна на работе делает проводки и формирует финансовую отчетность, а на досуге любит вязать на спицах и мастерить скрапбуки ручной работы.

Эти виды активности, профессиональная и личная, очень похожи – медитативные практики в одиночестве, требующие внимательности и усидчивости. Не требующие активного общения и физической активности.

В целях развития адаптивности курсы ораторского мастерства и умеренные занятия спортом были бы более уместны в этом случае.

Итогом применения упомянутых практик будет развитие насмотренности и умения быстро ориентироваться в изменяющейся обстановке.

Как стать T-shape Умельцем

Теперь поговорим о том, как развитие навыков в смежных областях основной деятельности поможет Менеджеру? Воздерживаясь от упоминания громких имен сторонников междисциплинарного обучения – например, экс-главы Apple Стива Джобса – хочу заметить, что адекватным ответом на изменчивые требования рынка труда является современная концепция «T-shaped person». А именно экспертизы в нескольких областях – комбинации в одном человеке узко-профильных и общих навыков.

На практике это означает, что хотя в смежных областях мы разбираемся достаточно обще, в паре навыков мы можем быть экспертом – или близки к этому.

Система образования в технических ВУЗах России на практике результатом деятельности видит подготовку именно узких специалистов.

Можно предположить, что истоки фокуса на подготовку экспертов являются наследием Советского Союза, где:

- * На управленческие должности выдвижение зачастую шло по политическим мотивам, а не в результате отбора по заслугам и умениям

- * Частая смена рабочих мест рассматривалась негативно

* Существовало пренебрежение к развитию «мягких» навыков сотрудника. А вместо этого была приверженность авторитарному «красному» стилю руководства.

Для чего же Менеджеру тратить время и усилия на расширение своего арсенала умений в смежных областях?

Интуитивно, знание основ смежных профессий позволит

- Эффективно общаться со специалистами других отделов для

- + Разделения одной общей цели на задачи поменьше

- + Поиска методов реализации.

- Стратегически развиваться

Сформированные навыки межгруппового взаимодействия помогут перейти в руководители группы – стать менеджером проектов на уровень выше.

По сути, структура обучения программ MBA школ бизнеса направлена на формирование навыков руководителя широкого профиля – General Manager.

При этом формирования компетенций менеджера-джерналиста можно добиться через самостоятельное развитие кросс-функциональных компетенций, без обязательного прохождения курсов бизнес-школы.

- Сохранить востребованность в период турбулентности

В случае резкого сокращения спроса на труд наша универсальность позволит оперативно изменить профессиональный вектор без потерь.

Примеры так называемой «структурной безработицы» в связи с развитием ИТ-технологий новейшей России очевидны. Мы все заметили исчезновение диспетчеров службы такси, сокращение банковских работников в операционных фронт-офисах и физических продавцов в продуктовых магазинах.

Да и вышедшие в отставку профессиональные военные зачастую озадачены сложностью применения навыков гранатометчика или армейского снайпера «на гражданке», что иногда попадает в лучшие выпуски программы «Криминальная Россия».

Может ли столкнуться с сокращением спроса на услуги Менеджер при очередном технологическом «витке»? Конечно. Поэтому грамотному управленцу необходимо идти в ногу со временем.

- Улучшить коммуникационную модель общения.

Менеджер проектного офиса подрядной компании – назовем его Илья, управляющий бюджетированием и учетом по-

несенных затрат, а также ответственный за планирование и учет выполняемых работ. Академические достижения и опыт работы Ильи находятся в технической сфере.

Развитие в каких областях могло бы усилить влияние, увеличить «добавленную стоимость» действий Ильи? Предлагаемым ответом будет получение формального образования в области финансов, а дополнительно осваиваемым навыком будет ознакомление с практиками ценообразования в строительстве.

Более того, для более эффективной работы со смежными сторонами Илье было бы уместно пройти ряд курсов в части навыков деловой переписки и основ эффективной коммуникации.

Надо заметить, что данный подход – развития множественных навыков – идет вразрез с классической Американской теорией управления, где основной упор ставится на узкую специализацию Управленца. Возможно, именно поэтому в западных источниках он так популярен.

И наоборот, практика периодической смены вида деятельности и постоянного обучения роднит предлагаемый подход с традициями Японской школы управления.

При этом, я могу предположить, что именно знание основ других специализаций, участвующих в создании готового продукта, помогает Менеджеру находить выходы из нестандартных ситуаций.

Кому не подойдет

Кто не готов расширять палитру своих навыков

* Менеджерам, удовлетворенным своей специализацией, и не настроенным на эволюционный переход. Таким стоит довольствоваться имеющимся статус-кво.

* Профессионалам, не имеющим желания тратить время, усилия и деньги для развития собственных способностей.

Как расти вширь

Что делать, если моя специализация иная?

Интуитивно понятным ответом будет обучение у экспертов-практиков, работающих в вашей компании.

Если к экспертам доступа нет, то стоит обучаться при помощи просмотра учебных материалов с последующим анализом. Либо заняться поиском релевантных курсов.

Линейного мастера Михаила, тратящего большую часть своего рабочего времени на управление рабочими и взаимодействие с заинтересованными сторонами, могли бы дополнить следующие комплементарные навыки:

- *Создание технической документации*
- *Азы управления проектами в строительстве*
- *Основы закупочных процедур и логистики.*

Что касается руководителя группы закупок Рината, проводящего дни в общении с потенциальными продавцами товаров и услуг, то ему было бы полезны знания в области:

- *Практики технологий строительного производства*
- *Основ управления в строительстве*
- *Психологии и ментальности рабочих.*

Интересный вопрос

Будет ли успешным интроверт на позиции менеджера? Или это дело экстравертов?

Несмотря на сложившийся стереотип – интроверт может быть не менее успешен при решении управленческих задач.

Обладая системностью и имея склонность к рефлексии, такой человек будет лучше понимать подчиненных.

Конечно, темперамент является важной частью в образе успешного управленца. Однако нет того темперамента, которого невозможно «огранить» и перестроить на нужный лад.

Звонящая пустота



Как базовая теория поможет в решении прикладных задач?

Насколько полезны академические изыскания?

Как понять истинность бизнес гуру?

Рассмотрим кратко основные каналы поиска данных по теории и практике решения задач управления.

Под крышкой Академической Матрешки

Находясь в поисках лучших практик, юные руководители прибегают к помощи убеленных сединами профессоров с научными степенями, проводших на профильных кафедрах институтов много времени.

Наверняка академики знают, как управлять правильно и эффективно, не так ли?

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.