12+

СЧИТАЕМ ДЕНЬГИ, А НЕ КАРМУ

ПРАГМАТИЧНЫЙ БИЗНЕС

УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ

Как руководителю получать стабильно высокие результаты от команды

АЛЕКСЕЙ В. СИТНИКОВ

Алексей Ситников

Прагматичный бизнес: Управление командой. Как руководителю получать стабильно высокие результаты от команды

https://litres.ru/74958334
ISBN 9785007165198

Аннотация

Многие книги отвечают руководителю «что делать». Эта — «как именно».

Вы научитесь делегировать, не переделывая за подчинёнными; ставить задачи, которые выполняют без напоминаний; давать обратную связь, которую слышат; вести собрания, заканчивающиеся решениями; распознавать манипуляции «я занят», «потом», «сначала объясните».

Внутри: шесть уровней делегирования, цикл управления, таблица фокуса внимания — каждый инструмент по шагам, с упражнениями.

Читайте книгу с карандашом.

Содержание

От автора 6
Часть 1: Что такое Прагматичное управление? 11
Почему вы решили стать руководителем? 11
Модель прагматичного управления 19
Часть 2: Базовые знания 22
Подходы к управлению 24
Типы управления 27
Авторитарный 28
Демократичный 33
Либеральный 38
Бюрократический 42
Последовательность выполнения работы руководителем 50
Делегирование 52
Уровни управления 53
Процесс и результат 56
Какой вы руководитель? 60
Про бизнес 62
Руководитель и подчиненный 64
Про «должен/недолжен» 68
Часть 3: Мышление руководителя 71
Фундаментальная настройка: Мышление Руководителя (Предпринимателя) и 73

Исполнителя (Обывателя)
Результат и Процесс 73
Широкая и узкая ответственность 74
Поиск решений и принятие проблем 75
Инициаторство и ожидание 76
Неопределенность и Определённость 77
Возможности и Причины 78
Точная настройка: Мышление Руководителя 79
Ваша работа — принимать решения за других людей 79
Найдите баланс между категоричностью и мягкостью 81
Власть 81
Примите ответственность 84
Интересы системы на первом месте 86
Достаточность вместо перфекционизма 87
Последовательность и терпение 87
Научитесь признавать свои ошибки 88
Конец ознакомительного фрагмента. 89

Прагматичный бизнес: Управление командой Как руководителю получать стабильно высокие результаты от команды

Алексей В. Ситников

© Алексей В. Ситников, 2026

ISBN 978-5-0071-6519-8
Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

От автора

«Это не то, и это не то» — думал я, читая разные статьи, книги по управлению — «Чего-то не хватает!?».

Я достаточно быстро стал руководителем, уже в 23 года, работая в компании «Гарант», я занял должность линейного руководителя. Это была середина 2000-х. Меня никто не учил управлять, я имел об этом некоторое, как сейчас понимаю, достаточно поверхностное представление. И, я даже не представлял, где искать нужные инструменты. Внутреннего обучения компании было недостаточно, и я проходил в большом количестве разные тренинги — по продажам, переговорам, НЛП, личностный рост и конечно же по «управлению».

Но, навыковые тренинги для руководителей мне так и не попадались. Это были, в лучшем случае семинары на ту или иную тему, а чаще формат мастер-класс. Конечно же, практики там было крайне мало. Да, они были полезны… «Но чего-то не хватает!»

Да, не хватает. Но, вот чего?

С одной стороны, принято считать, что руководителю отработка навыков в рамках тренинга, не нужна. Достаточно дать теоретическую базу, а с остальным он разберется самостоятельно. Действительно в рамках 2-3-х дневного тренинга создать необходимые условия, подготовить и провести качественные практические упражнения, задача сложная.

С другой стороны, внутреннее обучение в компаниях, как правило, проводят тренеры, у которых опыт управления отсутствует. Они отличные профессионалы с точки зрения обучения, но с точки зрения управления нет опыта.

Вот и получается, что внешние спикеры, на тот момент, не давали практику по управлению. Внутренние, просто не имели нужного опыта. И, по сути, никто не мог предложить, модель управления командой, по образцу модели продаж — 5 этапов продаж. Все сводилось либо к личному опыту конкретного спикера и его набору инструментов, либо к разрозненным, не систематизированным знаниям.

С полезными, применимыми на практике книгами ситуация не лучше. Профессиональной литературы для руководителей крайне мало, а такой, чтобы в ней еще и было мало воды, практически нет. На тот, момент были преимущественно книги по психологии, а в плане управления командой предлагалось изучать психологию людей, и так воздействовать на подчиненных.

Параллельно, кто мог себе позволить проходили MBA, но для подавляющего числа управленцев это обучение было недоступным. Да и сейчас, качественное обучение MBA может себе позволить далеко не каждый.

По сути, мой путь в управление и в управлении практический — в тот или иной момент передо мной стояли задачи, которые нужно было решать. Я принимал решения, оши-

бался, анализировал чего не хватило, искал и изучал нужные инструменты управления, и снова решал эти задачи. В разных бизнесах — строительство, услуги, ритейл, девелопмент и т. д.

Благодаря опыту управления группами исполнителей, проектами, отделами, направлениями, компаниями и бизнесом, я постепенно сформировал свой подход к управлению — «Прагматичное управление». Я активно внедрял его в каждой компании, с которой сотрудничал. Выстраивая систему управления в компании, я обучаю руководителей. Получая от практикующих руководителей обратную связь, я постоянно его дорабатываю.

С самого начала своей карьеры руководителя, я хотел, чтобы была такая книга, которая могла на понятном, ориентированном на практику языке раскрыть необходимые инструменты, навыки и т. д. для результативного управления. Нанимая нового руководителя, мне хотелось дать ему такую книгу, которая бы ясно и понятно объяснила, как мы работаем, какими инструментами пользуемся, как добиваться результатов от своей команды. Хотелось передать ценности компании, подходы к управлению, взаимодействие с коллегами. И при этом не затрачивая десятки часов на обучение.

Но, в книгах, которые я читал, этого не было. Особенно мне не хватало ответа на вопрос «КАК ДЕЛАТЬ?». Много написано про «ЧТО ДЕЛАТЬ» и крайне мало про то «КАК». Т.е. они были как трейлер к фильму, как анонс или реклама.

Нам говорят — нужно контролировать, ставить задачи, делегировать, и что это нам даёт. Но как это сделать правильно? Все ли задачи ставить по SMART или нет? А если ты поставил верно, а ее не выполняют, что делать? Да и почему в принципе, не все задачи укладываются в SMART? Как ставить задачи, чтобы сотрудники их принимали и выполняли? Как контролировать сотни задач, проектов, процессов? Как делегировать если сомневаешься в сотруднике? И если сотрудник ведет некорректно, как его привести в адекватное состояние, без скандала? Как сформировать ту самую боевую команду? И т. д.

Что ждет от книги современный руководитель?

Мое мнение — пользы. Если я покупаю книгу, трачу на него своё время, и хочу получить максимум пользы из нее.

Именно такую книгу я, надеюсь, написал. Это первая книга из серии «Прагматичное управление. В ней мы поговорим о том, как результативно управлять командой. В следующих книгах обсудим как управлять процессами, проектами, отделами/подразделениями, направлениями, компанией в целом. И бизнесом с позиции собственника.

Я убежден, что система управления компанией, должна становится ее конкурентным преимуществом. Тем инструментом, с помощью которого, бизнес, его собственник, команда руководителей, с успехом преодолевает препятствия, справляется с вызовами, диктует правила на рынке. Именно,

таким и должно быть управление в компании, тем инструментом, который двигает бизнес вперёд, развивает, достигает стратегические цели, соответствует замыслу и виденью собственника. И естественно, генерировать больше и больше прибыли.

Как читать эту книгу?

Активно и вдумчиво.

Это первая книга серии. В ней подробно разберемся с тем, как управлять исполнителями, командой.

Книга ваш рабочий инструмент, поля сделаны широкими и разлинованными специально для ваших заметок и инсайтов.

Все части книги объединены в единую систему, но в то же время представляют отдельные инструменты для руководителя. Конечно, наибольший результат вы получите от прочтения всей книги в том порядке, каком она написана. Но и изучение отдельных инструментов тоже дадут хорошие результаты

Читайте книгу с карандашом, выделяйте важные мысли и фиксируйте свои собственные идеи.

Часть 1: Что такое Прагматичное управление?

Почему вы решили стать руководителем?

Почему вы решили стать руководителем?

Чего ждали от этой профессии?

Возможно, если вы собственник бизнеса, управление для вас это лишь необходимость. Но, если вы наёмный работник, почему решили стать именно руководителем?

Статус, деньги, авторитет, чувство успеха, полномочия, возможности и т. д. Выбирая профессию руководителя, мы выбираем все это. У нас есть потребность быть лидером, быть успешнее остальных, вести за собой команду. Потребность принимать решения, а не позволять принимать решения за нас. Мы хотим больше свободы, хотим самореализации в работе.

Но, что происходит в реальности?

Статус? Ну, допустим и не всегда. Чаще, в постоянном аврале, проблемах, руководитель не успевает ощутить свой статус. Задачи, проекты, клиенты, подчиненные, показатели…

Деньги? Возможно, но не очевидно. Сотни примеров руководителей, подчиненные которых зарабатывают значительно больше, особенно в продажах.

Авторитет? Хм, не факт. Зачастую в коллективах есть неформальные лидеры, специалисты, которые пользуются авторитетом у коллег. И, наоборот, есть руководители, которых практически презирают их же подчиненные.

Чувство успеха? Далеко не всегда и не каждый руководитель чувствует себя успешным. Сорванные сроки, не выполненный план, авралы, кризисы, внутренний сепаратизм подчиненных — все это сводит на нет любое чувство успеха.

Полномочия? Да, их больше, чем у подчиненных.

Возможности? Пожалуй.

Быть лидером, вести за собой команду, принимать решения? От руководителей это ждут, но всегда ли они это делают? Нет. Некоторые не умеют, другие допускали много ошибок и теперь опасаются, третьи и вовсе сбрасывают с себя ответственность.

Свобода? Да, но не всегда. В чем-то руководители более свободны чем исполнители, но у них больше ответственности, с них больше спрашивают…

Почему так происходит? Выбирая все это, выбирая профессию руководителя человек ждет этих сопутствующих выгод, но в реальности не получает?

Все дело в том, что все это получает профессиональный руководитель. Который умеет добиваться нужных результа-

тов, в нужные сроки, с помощью своих подчиненных. Когда он только становится руководителем он этого не умеет, а результаты нужны сразу! Как говорится: «времени на раскачку нет!».

Но годы идут, руководитель набирается опыта, а существенного скачка в результатах так и нет. Он по-прежнему делает работу за своих подчиненных, находится в постоянной нехватке времени, прыгает из кризиса в аврал, команды разваливаются, планы выполняет с трудом…

Почему так?

Для основателя компании, собственника бизнеса, зачастую ситуация не лучше. Да, он создал, запустил отличный бизнес, прибыльный проект. По началу бизнес был понятным, прогнозируемым, прибыльным, управляемым. Но, бизнес развивается, рынок меняется, компания растет. И самостоятельно за всем уследить не удается, а еще и нужно заниматься развитием. Нанимает новых людей. Ими нужно управлять — нанимает руководителя…

Один, второй, третий — они сменяют друг друга. Все это время прибыль не растет, а затраты да.

Собственник начинает думать, что просто нет профессиональных руководителей. Таких, которые бы усиливали его компанию, таких которым он смог бы полностью доверить управление. Либо они стоят слишком много для его бизнеса.

Общается с другими собственниками, а у них схожие проблемы. Нанимают руководителей за хорошие деньги, те ра-

ботают от силы год-два, и уходят (или их увольняют). И все это время собственник, по сути, только обучал руководителя своему бизнесу.

Собственник теряет время и деньги, нервничает, бизнес не развивается.

Почему так?

Почему, несмотря на десятки прочитанных книги, пройденные семинары, курсы, очень многие собственники все тянут на себе? Почему не делегируют?

Почему, у руководителей не получается добиваться нужных результатов руками подчиненных? Подчиненные не выполняют задачи вовсе, или не так как надо, сроки нарушают, не подчиняются, нарушают субординацию, трудовую и исполнительскую дисциплину.

Почему, так и не удается сформировать надежную боевую команду? Почему компания так и остается зависима от конкретных сотрудников? Почему не удается избавиться от такой зависимости?

Почему…

Таких «почему» очень и очень много. Все сводится к одному — почему не работает управление в компании?

Я убежден, что самый важный навык любого человек — понимать суть чего-либо. Т.е. способность, при освоении чего-то нового, добираться до самой основы, самого главного.

В чем суть управления? Что такое управление?

Прежде чем продолжить читать книгу дальше — остано-

витесь и запишите свой ответ на эти вопросы.

Почему эти ответы важны? Ведь можно было бы отмахнуться — «все и так всё знают», и сразу писать об инструментах руководителя. Да, но, когда, к примеру, хирург берет скальпель, он должен знать для чего. В каждой профессии есть свои инструменты, и навыки им владения, и каждый кто, хочет стать профессионалом, должен понимать, для чего нужны все эти инструменты.

Управление — это влияние. Другими словами, если руководитель, как субъект, может влиять на команду (процессы, проекты, отделы и т.д.), как объект, то это управление. Если он не способен, в виду разных причин, повлиять, то этим он не управляет.

Второй важный момент: бизнес — это про цифры, про результат. Про прагматичность.

Что такое прагматичность?

Термин произошел от греческого πρᾶγμα — «дело, действие». В современном понимании, прагматичность — это подход к деятельности, при котором человек рассматривает любую ситуацию с точки зрения практической пользы, результатов и материальной выгоды.

Другими словами — это достижение конкретных результатов, принятие решения основываясь не на абстрактных теориях, рассуждениях, эмоциональных оценках, пустых разговорах, а на фактах, подтверждённых данных, работающих инструментах, опыте, приносящих практическую

выгоду.

Основные признаки прагматичности:

— Практичность — стремление к конкретным результатам, приносящим пользу.

— Целеустремлённость — чёткое понимание, чего необходимо/хочется добиться, фокусировка на достижении целей.

— Гибкость — способность адаптироваться к изменяющимся условиям, не бояться менять подходы или стратегию, если это необходимо для достижения успеха.

— Рациональность — принятие решений на основе логики и анализа фактов, а не эмоций или субъективных мнений.

— Реализм — умение трезво оценивать свои ожидания и стремления, понимать ограничения и свои возможности.

Что формирует бизнес? Собственник, его видение, продукт, клиенты команда. Все так. Но, что поддерживает в бизнесе нужный вектор работы, подход и контекст? Ответ — управление. Система управления.

Если в работе компании слишком много эмоций, политики, интриг. Решения не принимаются или принимаются по принципу свой/чужой — нравится/не нравится. Когда никто ни за что не отвечает, и всегда есть мистические «это все он/она/они». Это значит, что в компании проблемы с управлением. И за все эти интриги, управленческую немощь, платит собственник. Кроме него в компании о самом бизнесе никто

и не думает. У «его команды» личные цели никак не связаны с результатами бизнеса.

Это миллионы упущенной прибыли. Каждый год, месяц, неделю, день — бизнес теряет. А значит и собственник. Он платит, платит, платит, спускает миллионы в никуда.

В таком бизнесе не хватает прагматичности.

Ведь прагматичность дает:

— Результативность — благодаря сосредоточенности на цели и рациональному подходу, бизнес добивается больших успехов.

— Умение принимать решения — прагматичные руководители не боятся принимать решения, даже если они трудные.

— Адаптация к изменениям — быстрая адаптация к новым условиям позволяет оставаться лидером рынка даже в сложных ситуациях.

— Ответственность — четкие зоны ответственности, конкретные люди отвечают за конкретные результаты. За продукты своей работы. Которые понятны и могут быть оценены.

— Прозрачность — полномочия, задачи, проекты, управление подразделениями и т. д. назначаются сотрудникам, которые создадут наилучший результат для бизнеса.

— Логичность, последовательность и управляемость — для всех в бизнесе понятные, единые правила, ценности и ориентиры. Которые создают атмосферу, контекст общего

дела и успеха.

— Развитие — бизнес ставит перед собой стратегические цели и достигает их.

— Управляемость — руководители работают напряженно, но это дает необходимые результаты, и личный успех.

— Спокойствие собственника — самое главное. Собственник понимает, как работает его бизнес и каждый элемент в отдельности, знает как на него повлиять. Доверяет своей команде.

Модель прагматичного управления

Как внедрить прагматичность в бизнес? Для этого необходимо объединить: управление и прагматичность. Только через прагматичное управление, можно выстроить такую систему управления, которая будет двигать и развивать бизнес. Станет конкурентным преимуществом компании.

Управление — это сознательное, преднамеренное влияние. Прагматизм — это достижение нужного, целевого результата, действуя исходя из логики, фактов, цифр.

Прагматичное управление — это сознательное, преднамеренное воздействие (влияние) на команду (процессы, проекты, отделы, компанию и т.д.), для достижения нужного, запланированного результата, руководствуясь фактами, объективными данными и информацией.

Таким образом, для выстраивания прагматичного управления, руководителю необходимо знать:

— как исходить из фактов, а не эмоций

— на что конкретно воздействовать, чтобы достигнуть нужный результат

— какими инструментами это будет сделать наиболее эффективно,

— как его усиливать

В рамках этой книги мы говорим об управлении командой, сотрудниками, исполнителями. Что даёт нам возмож-

ность сформировать модель прагматичного управления командой:

В которой прагматичное управление состоит из 4-х блоков:

— **Мышление руководителя.** Паттерн (образец) мышления, который позволяет рассматривать управление прагматично и действовать из роли прагматика

— **Знания о сотруднике**. Личность каждого человека крайне сложная конструкция. И для того, чтобы наиболее эффективно им управлять, необходимо определенные знания о нем.

— **Навыки и инструменты управления**. Инструментов управления крайне много. Для управления именно командой, нужен набор инструментов, который даст максимальный результат.

— **Личные качества руководителя.** Набор качеств, который усилит воздействие руководителя на команду.

В последующих частях книги, мы подробно разберем каждый из этих блоков.

Во 2-й части, мы вспомним базовые знания об управлении в целом.

В 3-й части, поговорим о мышлении прагматичного руководителя. Сформируем нужный образ мышления.

В 4-й части, выясним, что нам нужно знать о подчиненных, как получить эту информацию, как использовать эти знания, чтобы получать нужные результаты

В 5-й части, разберемся с наиболее эффективными и необходимыми инструментами руководителя, для работы с командой

И наконец в 6-й части, выделим набор личных качеств, которые необходимы руководителю, для усиления воздействия на команду для достижения нужных результатов.

Часть 2: Базовые знания

Условно навыки управления можно разделить на «что делать» и «как делать». Руководитель — сложная профессия. Одна из самых сложных из существующих. Чтобы успешно управлять, нужно разбираться во многих сферах. Это одна из самых компетентных профессий, помимо знаний в психологии, поведении людей, построения систем, организации, управлении временем, финансами, управлении делами, личной эффективности, работе с информацией, анализе данных, планировании, управлении изменениями, управлении конфликтам, проведении собраний, мотивации персонала, проведении переговоров и т. д. Руководитель также должен иметь достаточные знания о сфере бизнеса, технологии, продукте компании и отдела, специальных навыках подчиненных и т. д.

К сожалению, не зная или не понимая «что делать», а просто «делая» будет масса ошибок. Как следствие — результаты работы руководителя будут низкие.

Надо отметить, что в большом потоке информации легко потеряться. Практически каждый год публикуются новые подходы и теории по управлению персоналом, бизнесом. Часто, вдохновленные отличной идеей, руководитель начинает ее внедрять в работу… Но в итоге, результаты получают далекие от описанных автором.

Почему так?

Дело в том, что современные теории так или иначе базируются на суммарном, уже имеющемся, опыте и знаниях об управлении. Иначе говоря, они развивают и дополняют те знания и опыт, которые накоплены к моменту создания новой теории. Поэтому важно обладать базовыми знаниями об управлении. Давайте вспомним основы.

Подходы к управлению

Признаюсь, я долго думал включать ли этот блок в книгу или нет. Это большой пласт информации, а я все же хочу, чтобы в книге было минимум воды, и только полезные и практические инструменты управления. С другой стороны, именно подход к управлению определяет, в том числе, инструменты, которые использует руководитель в работе. Поэтому я решил дать лишь общее представление по этому вопросу.

Подход к управлению — это методология решения задач в бизнесе. Существует более 10 разных подходов к управлению бизнесом. Не буду писать про каждый из них, затрону лишь наиболее распространённые из них:

Ручной подход к управлению

Часто его используют при запуске бизнеса, когда еще не сформированы стандарты работы, не выработана модель бизнеса, когда каждое решение может привести как к успеху, так и к полному провалу. Если бизнес еще маленький, работает всего несколько человек, то подход очень эффективен — позволяет за счет гибкости и быстрого принятия решений получить конкурентные преимущества.

Но, бывает, что бизнес вырос, а управление осталось ручным. И, получаем обратную ситуацию — так как решения принимаются по-прежнему «вручную», и как правило, соб-

ственником, то процесс затягивается и качество решений низкое.

Процессный подход к управлению

При таком подходе деятельность каждого сотрудника рассматривается как последовательность взаимосвязанных действий — функций. В том числе и процесс управления. Такой подход предполагает соблюдение и выполнение работы, но не описывает конечный общий результат. Также часто возникают проблемы при взаимодействии между сотрудниками, отделами подразделениями, руководством и т. д.

Системный подход к управлению

При таком управлении бизнес рассматривается как единая система — совокупность взаимосвязанных элементов. Которые совместно решают общую задачу. При таком подходе помимо процессов (функций), четко формулируются результаты работы каждого сотрудника и подразделения, их качество и количество, четкие сроки выполнения. Невыполнение таких требований, влияет на общий результат.

Ситуационный подход к управлению

Его часто путают с ручным управлением. Хотя это в корне неверно! Ситуационный подход предполагает применение различных методов управления, в зависимости от конкретной ситуации. Другими словами, это развитый системный подход. Бизнес — это открытая система, которая взаимодействует и изменяется в зависимости от внешних вызовов. В таком подходе важно «ситуационное мышление» ру-

ководителя — понимание какие инструменты будут наиболее эффективны для достижения целей в данной ситуации.

Упражнение:

Сформулируйте какой подход к управлению используется в вашей компании? Обозначите его основные принципы и методы. Какие преимущества он дает бизнесу? В чем ограничивает?

Типы управления

Качество исполнения задач, результативность каждого сотрудника и бизнеса в целом, зависят от используемого стиля управления. Каждый руководитель привыкает управлять тем или иным способом — кто-то давит, ломает сотрудников, другие вечно учитывает мнение подчиненных (даже в ущерб результатам), третьи и вовсе отдаются на волю подчиненных (на их опыт, знания, энергию) в большинстве вопросов, четвертые все стремятся все решить с помощью инструкций и регламентов. В каждом из этих подходов есть плюсы и минусы…

Итак, 4 типа управления:

— Авторитарный — четкие безальтернативные, однозначные команды. Решения принимает один человек, самостоятельно.

— Демократичный — плотное взаимодействие с командой, учитывают мнение членов команды. Советуемся. Но, окончательное решение за руководителем.

— Либеральный — команда сама находит решение, а руководитель утверждает.

— Бюрократический — формальное исполнение инструкций и регламентов компании.

Давайте разбираться подробно с каждым из них.

Авторитарный

Традиционно, такой подход *считается* признаком сильной власти в нашей культуре. Важные признаки такого подхода к управлению:

— директивная постановка задач
— требовательность;
— категоричность;
— тотальный контроль
— пренебрежение инициативой и мнением подчиненных;
— непринятие любых возражений;
— проявление собственного превосходства;
— отсутствие сопереживания и сочувствия к новым сотрудникам.

Авторитарный руководитель четко себя отделяет от подчиненных, закрепляет за собой роль главного, исключительное право на лидерство и власть. Основная потребность автократа — находиться в центре внимания и деятельности руководимой им группы. Ему должна принадлежать вся власть без остатка, и он сам решает все вопросы — мелкие и крупные.

Такой стиль отлично работает в ситуациях, когда результат зависит не от индивидуальных способностей исполнителя, а от четкого исполнения приказов руководителя. В рабо-

те с подчинёнными он характеризуется:

Параметры взаимодействия с подчиненными	Стиль управления
	Авторитарный
Принятие решений	Все вопросы решает лично руководитель
Контроль подчиненных	Жесткий контроль, каждого действия подчиненного
Постановка задач	Директивная – приказы, распоряжения, четкие команды
Ответственность	Полностью в руках руководителя, при этом нарушение обязанностей подчиненным жестко наказывается.
Инициативность подчиненных	Полностью подавляется. Воспринимается как признак глупости подчиненного.
Как формирует команду	Нанимает слабых и безынициативных сотрудников. От сильных сотрудников стремится избавиться, так как они воспринимаются как угроза его авторитету.
Профессиональное обучение	Уверен, что все и так знает. Не видит смысла. Обучение – это трата времени.
Стиль общения с подчиненными	Жесткий, подчеркнуто формальный, максимально дистанцируется от подчиненных.
Отношения с подчиненными	Зависит от настроения, не ровное. Часто продиктовано эмоциями.
Отношение к дисциплине	Жесткое, формальное.
Инструменты мотивации	В основном использует наказания в любой форме. Поощряет только приближенных, и то по особым случаям.

Плюсы:

— если руководитель профи и в совершенстве владеет искусством постановки задач, то будет работать.

— Позволяет быстро организовать работу поэтому используется в экстремальных и кризисных ситуациях, когда

каждая секунда для принятия решения на счету.

— Помогает дисциплинировать сотрудников т.к. за малейшую ошибку последует наказание.

— Тотальный контроль позволяет руководителю быть в курсе всего, что делают подчиненные. У него целостное понимание текущей ситуации и того, кто и как работает.

Отличный пример использования авторитарного стиля управления — армия и прочие силовые структуры. Именно поэтому, многие руководители, которые в прошлом служили или работали в силовых ведомствах, и тем более занимали там руководящие должности, воспринимаются как сильные руководители. Они могут быстро взять власть в свои руки и организовать работу подчиненных.

Минусы:

— нет инициативы и мотивации у сотрудников.

— с таким руководителем будут работать только слабые сотрудники.

— высокая текучка кадров

— много ошибок. Так как инициативность под запретом, а качество постановки задач не всегда на высоте, сотрудник боится подойти к руководителю и уточнить как сделать правильно. В итоге делает как может. Понимает, что допустил ошибку и сидит, ждет праведного гнева начальника, а чаще прячется.

— у подчиненных пропадает желание совершенствовать рабочий процесс и продукт;

— для подчинённых сокрытие реальных проблем становится нормой;

— качество работы снижается:

— сотрудники начинают заниматься подхалимством и угодничеством, пытаясь этим расположить к себе руководителя, вместо повышения эффективности своей работы;

— сотрудники не способны решать даже простые вопросы, в результате руководитель много внимания уделяет мелким делам и тратит время впустую.

— лишние расходы до 50%. Владелец или руководители доделывают, переделывают работу за своих подчиненных.

— складывается тяжелый психологический климат;

— работники становятся безынициативными;

— уровень безответственности также повышается;

— сотрудники долго не задерживаются в компании;

— среди людей преобладают пессимистические настроения, пассивность, безразличие

— для руководителя важно быть правым «всегда и во всем», т.к. каждая ошибка будет понижать авторитет. А для униженных, обиженных сотрудников нет ничего приятней видеть (предвкушать) как автократ рухнет с небес на землю. Все подчиненные буквально ждут и ищут ошибки руководителя, вместо выполнения своих обязанностей эффективно.

Справедливо сделать вывод, что авторитарный стиль управления отлично подходит для управления на короткий

период времени: запуск бизнеса или нового направления, преодоление кризиса. При долгосрочной работе, такой подход будет ограничивать и тормозить развитие и рост бизнеса.

Демократичный

Такой подход к управлению помимо использования административной власти, предполагает лидерство руководителя. В данном подходе руководитель и подчиненные работают как одна команда. Для демократического стиля управления характерны:

— плотное взаимодействие руководителя с командой. Учитывается мнение каждого члена команды. Коллегиальное принятие решений.

— вовлеченность сотрудников в дела бизнеса. Информирование всех членов команды о задачах, целях и перспективах компании;

— делегирование полномочий и ответственности членам команды,

— у сотрудников есть возможность проявить самостоятельность и творческий подход в работе;

— позитивная мотивации и настрой в компании;

— премии, грамоты, устная похвала на виду у всего коллектива;

— наказания и штрафы являются исключением;

— ориентация на результат;

— при низких результатах не ищут виновных, а рассматривают причины, которые необходимо устранить.

Демократичный руководитель, не отделяет себя от коман-

ды. Он первый среди равных. Основная задача такого руководителя — обеспечить максимальный результат каждого члена команды. В рамках этой задачи, он делится властью (делегирует), развивает каждого члена команды, и фокусирует их на общей цели.

При таком управлении, предполагается высокая степень самоконтроля и самодисциплины подчиненных. Интересный момент: если возложить на сотрудника серьезную ответственность, как правило, он приложит максимум усилий, чтобы оправдать ожидания. Такой стиль управления, учитывает индивидуальные сильные стороны каждого члена команды. Демократический подход позволяет поддерживать высокую мотивацию, инициативность и результативность сотрудников.

Параметры взаимодействия с подчиненными	Стиль управления
	Демократический
Принятие решений	Активно используется коллегиальный подход в принятии решений. Учитываются мнения команды. Окончательное принятие решения за руководителем.
Контроль подчиненных	Используются разные подходы, в зависимости от личных качеств сотрудника, задачи, сроков и т.д.
Постановка задач	Подробно. Путем вовлечения сотрудника в работу.
Ответственность	Задачи и обязанности делегируются. При этом руководитель несет ответственность за результаты своих подчиненных.
Инициативность подчиненных	Прививается и вознаграждается. При этом установлены правила внесения предложений
Как формирует команду	Во главе стоит эффективность, общий результат и успех бизнеса. Команда формируется в интересах бизнеса.
Профессиональное обучение	Постоянное личное профессиональное развитие руководителя и команды.
Стиль общения с подчиненными	Деловой, доброжелательный.
Отношения с подчиненными	Доверительные, профессиональные, нацеленные на достижение общего результата.
Отношение к дисциплине	Требовательное, но при этом возможны отклонения от формального исполнения, когда это дает лучший результат.
Инструменты мотивации	Используется мотивация «от» и «к», в зависимости от ситуации. Доски достижений, рейтинги, публичные награждения и т.д.

Плюсы:

— способствует вовлеченности сотрудников в работу

— формирует высокую инициативность сотрудников

— низкая текучка кадров — сотрудники хотят работать в компании.

— способствует формированию корпоративности и активной позиции сотрудников;

— общие задачи и цели формируют доверительные отношения с подчиненными

— самостоятельность сотрудников в принятии решений в рамках своей компетенции

— руководитель может не отвлекаться на решение мелких задач

— руководитель прибегает к убеждающей стратегии управления, а не принуждающей

— позволяет быстрее и эффективнее решать нестандартные задачи

— позволяет постоянно совершенствовать бизнес-процессы и технологии компании

— подчиненные стремятся к большей самостоятельности в работе

— сотрудники предлагают решения проблем

— высокая мотивация на работу в компании

— открывает возможности для коллегиального решения задач

— сплачивает коллектив

— и т. д.

Такой стиль управления, отлично подходит для текущего и долгосрочного управления. Он способствует эффективной

работе команды и развитию бизнеса. Для стабильной, повседневной деятельности компании этот подход идеально подходит, но в кризисных ситуациях не столь эффективен.

Минусы:

— коллегиальное принятие решений увеличивает срок принятия решений

— плохо работает в кризисных ситуациях

— не верное применение стиля управления приводит к неорганизованности и низкой дисциплинированности подчиненных

— в некоторых случаях, принятие сложных и системных решений (утверждение бизнес-процессов, регламентов, технологий, запуск нового продукта), становится проблематичным в силу сложных процедур согласования и внутренних противоречий

— сброс ответственности. Несмотря на то, что полномочия делегируются в полном объеме, ответственность за конечный результат по-прежнему на руководителе. К сожалению, очень часто руководители стремятся переложить вину за неудачи на подчиненных.

— эффективность работы зависит от личных качеств руководителя. Если его лидерские качества на низком уровне, то это сильно отражается на результатах.

Ряд недостатков демократического стиля можно нивелировать при правильной подготовке, наличии опыта и развития личных качеств руководителя

Либеральный

Либеральный стиль управления предполагает практически полное отсутствие контроля действий подчиненного. Руководитель обозначает задачу, ситуацию или проблему, обеспечивает необходимыми ресурсами, а команда самостоятельно организует свою работу, находит решения и создает результат. После чего руководитель принимает результат.

Такой подход предполагает, выход руководителя из процесса работы. Он не оценивает и не реагирует на текущую ситуацию в коллективе — низкую мотивацию, конфликты, ошибки и т. д. Он только задает направление работы и принимает конечный результат. Данному стилю управления характерны:

— отсутствие контроля

— руководитель отделен от подчиненных

— предполагает самоорганизацию подчиненных

— высокая степень доверия подчиненным

— осознанность сотрудников

— в команде работают преимущественно эксперты и профессионалы в своей сфере

— лидер группы и руководитель часто разные люди

— руководителю важно наладить отношения с неформальным лидером для незаметного влияния на процесс

— высокая свобода сотрудников

Такое управление отлично подходит для бизнесов (либо отделов, подразделений, направлений бизнеса) где важны творческий подход, инновации и креативность. Этот подход предполагает способность руководителя учитывать все нюансы, а также высокий уровень его интеллекта. В противном случае организовать работу не получится.

Параметры взаимодействия с подчиненными	Стиль управления
	Либеральный
Принятие решений	Полная самоорганизация работы команды. Все решения принимаются внутри команды.
Контроль подчиненных	Отсутствует
Постановка задач	Обозначается лишь цель.
Ответственность	Лежит на команде.
Инициативность подчиненных	Высокая
Как формирует команду	Из экспертов, исходя из интересов бизнеса
Профессиональное обучение	Постоянное профессиональное развитие руководителя и команды.
Стиль общения с подчиненными	Неформальный, доверительный, экспертный
Отношения с подчиненными	Равные, доверительные.
Отношение к дисциплине	Свободное, без ограничений
Инструменты мотивации	Основной мотив – высокая профессиональная ответственность каждого члена команды. Самомотивация членов команды.

Плюсы:

— работа вызывает интерес у сотрудников, так как они делают то, что им больше всего нравится

— раскрывается потенциал группы и личность каждого

члена команды

— стимулирует креативность группы

— высвобождение руководителя из текущего управления

— высокая мотивация всех членов команды

— отсутствует текучка

— высокая инициативность сотрудников

Минусы:

— высокий уровень свободы формирует анархию.

— есть неформальные лидеры, которые оказывают сильное влияние на результативность команды. По сути, работает или не работает команда зависит от них.

— коллектив разделен на группы, которые часто конфликтуют между собой

— не каждый человек способен к самоорганизации. Даже будучи высококлассным экспертом, такому сотруднику необходим контроль и внешняя мотивация

— отсутствие оценки работы сотрудника со стороны руководителя может снижать мотивацию

— пассивные и расслабленные сотрудники при отсутствии контроля

— низкий профессионализм руководителя. Часто руководители выбирают либеральный стиль так как он не способен принимать решения, брать на себя ответственность, улаживать конфликты и т. д.

— снижается скорость выполнения работы

— успех проекта, зависит от амбиций и стремлений груп-

пы. Стандарты качества также определяются группой.

— размазанная ответственность

— работа полностью останавливается в кризисных ситуациях

— плохо работает в проектах, где нет креативной составляющей

Такой подход эффективен, где индивидуальные способности членов команды являются основой технологии бизнеса. При либеральном управлении любой конфликт может полностью парализовать работу. Он не подходит для бизнесов, где в основе лежит четкое исполнения стандартов, инструкций или связанных с выходом из зоны комфорта. К примеру, управление отделом продаж таким образом, приведет к полному отсутствию результатов.

Бюрократический

В крупных организациях, со сложной структурой управления, формируется бюрократический подход к управлению. Суть подхода в полном соблюдении внутренних документов, регламентирующих работу сотрудников. При этом в компании стремятся регламентировать каждое действие сотрудников. Основные признаки такого управления:

— большое количество инструкций, регламентов и т. д.

— слабый либо полностью отсутствует рост бизнеса (стагнация)

— чрезмерная бюрократия

— длинный процесс согласования даже текущих проектов, заявок на закупку и т. д.

— четкая и жесткая иерархия

— важную роль в принятии решение играет политика внутри компании, и личные отношения

— размытая ответственность

— часто коллектив разделен на группы, которые противостоят друг другу

— внутренние интриги влияют на результат работы

— четко разделение функций

— понятные, прописанные алгоритмы работы

— прогнозируемые результаты работы

— прозрачная система мотивации

— стабильность

Когда компания набирает массу (деньги, люди, активы), с целью повышения управляемости описывает все процессы. Если не соблюдается баланс, то подавляется инициативность сотрудников, аналогично авторитарному подходу, с той лишь разницей, что давление оказывает не руководитель, а бюрократическая система.

Второй случай бюрократического подхода — слабость руководителя. Если он боится надавить на подчиненных, испытывает дискомфорт, то находит выход в написании инструкций тем, самым снимая с себя ответственность за жесткость. В целом написание инструкций эффективный подход к управлению, с оговоркой, что с помощью них решаются типовые задачи бизнеса, а не внутренние страхи руководителя.

При работе с персоналом:

Параметры взаимодействия с подчиненными	Стиль управления
	Бюрократический
Принятие решений	Коллегиально-авторитарное.
Контроль подчиненных	Подчинен внутренним регламентам.
Постановка задач	Директивная.
Ответственность	Размытая. Часто возлагается на исполнителей. Руководители стремятся сбросить с себя ответственность, но считают своим долгом находит виноватых и наказывать их.
Инициативность подчиненных	Низкая.
Как формирует команду	Исходя из личных отношений, а не профессиональных качеств сотрудника.
Профессиональное обучение	Регулярное. Регламентировано на уровне компании.
Стиль общения с подчиненными	Формальный, официальный. Внутри групп близкий и доверительный.
Отношения с подчиненными	Часто много личных отношений.
Отношение к дисциплине	Жесткое регламентированное
Инструменты мотивации	Основанная на создании у сотрудников стремления «держатся» за работу в компании (так как компания может платить немного больше, чем в среднем на рынке, и дает дополнительные бонусы), но при этом существенно повышать нагрузку. Либо напротив, платить ниже рынка, но привязывая сотрудника стабильностью и надежностью компании

Плюсы:

— понятные «правила игры» для всех сотрудников

— на большинство вопросов (как выполнять свои функции) уже сформированы ответы

— для выполнения задач не обязательно привлекать экспертов или лучших специалистов

— прогнозируемые результат

— достаточно высокий уровень контроля

— достаточно только административных функций для управления

Минусы:

— низкая инициативность сотрудников

— условно подходит только для большого бизнеса (со сложной структурой)

— размытая ответственность

— никто не берет на себя ответственность за результат

— руководители «прячутся» за инструкциями, регламентами и т. д.

— чрезмерная бюрократия

— длинный, часто сложный процесс согласования (так как никто не готов взять на себя ответственность, то в процесс согласования вовлекают большое количество сотрудников для, того, чтобы ее максимально распределить). Как результат потеря конкурентоспособности и клиентоориентированности

— главенство инструкций над здравым смыслом

— медленная реакция от принятия решения до его исполнения.

Такой подход достаточно эффективен для больших организация, со сложной структурой. В то же время если снизить бюрократическую нагрузку, обозначить и закрепить за сотрудниками зоны ответственности, внести определенный

изменения в систему управления, и такой подход может эффективно работать.

Резюме

Часто, для «экономии» времени руководитель дает авторитарные распоряжения, делает это «криво», что приводит худшим, чем ожидает, результатам. Либо напротив стремится уйти от ответственности, полностью полагается на подчиненных, что опять-таки приводит не к тем результатам. Третьи могут увлечься коллегиальным подходом, и тратить время на то, чтобы узнать мнение каждого сотрудника, пока не примут решение.

Талант руководить людьми проявляется, в том числе, в выборе правильного (читай эффективного), для конкретной ситуации стиля управления.

Упражнение:

Заполните и дополните таблицу

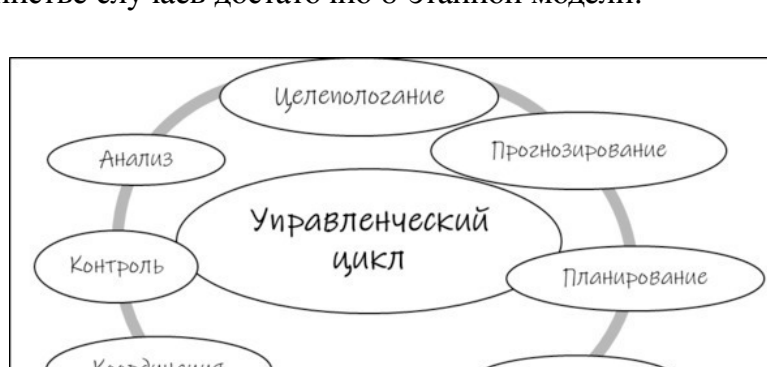
№	Ситуация	Какой стиль управления стоит применить?	Почему?
1	Сотрудники отдела маркетинга постоянно опаздывают на работу		
2	Вы руководите отделом продаж. За последние 4 месяца пришлось поменять большинство менеджеров отдела.		
3	Подготовка празднование Нового Года для всех сотрудников компании		
4	Вы менеджер проекта, перед вами стоит задача разработать новый продукт компании.		
5	Вы запускаете новое направление бизнеса		
6	Вы руководите коммерческим направлением в корпорации		
7	Вас только что повысили в должности. Вы возглавили отдел, в котором раньше работали специалистом.		
8	Вы запустили удаленное подразделение		
9	Вы руководитель интернет-проекта, все сотрудники работают удаленно.		
10	Вы приняли нового сотрудника в свой отдел		

Управленческий цикл

В каждой деятельности можно выделить основной процесс. К примеру, в бизнесе основной процесс: маркетинг-продажи-обслуживание (производство); в продажах — это этапы продаж (техника продаж). Чем крупнее основной процесс, тем больше в нем под-процессов, задач и т. д. А также, для его выполнения, требуется больше знаний, навы-

ков и компетенций. Понимая основной процесс, к чему он ведет, из чего он состоит, гораздо проще достигнуть нужный результат.

В управлении так же есть свой основной процесс. Он называется — управленческий цикл и, в зависимости от сложности задачи (проекта), содержит от 4-х до 14 этапов. В большинстве случаев достаточно 8-этапной модели:



Каждый из этих этапов необходимо наполнить знаниями, навыками, инструментами и компетенциями.

Упражнение:

Знания — это информация, которая проверена практикой и дает наиболее полную картину реальности.

Навыки — способность человека эффективно выпол-

нять целевые действия, автоматически.

Инструменты управления — это совокупность методов, моделей, алгоритмов воздействия для решения поставленных задач и достижения необходимых результатов.

Компетенция — это способность руководителя решать определенный класс профессиональных задач.

Подумайте какие знания, навыки, инструменты, компетенции необходимы для выполнения каждого этапа цикла. Заполните таблицу:

№	Этап цикла	Знания	Навыки	Инструменты	Компетенции
1	Целеполагание				
2	Прогнозирование				
3	Планирование				
4	Организация				
5	Стимулирование (мотивация)				
6	Координация				
7	Контроль				
8	Анализ				

Заполните таблицу максимально полно. Выделите те пункты, которые необходимо развить.

Последовательность выполнения работы руководителем

Вне зависимости от используемого стиля управления, и количества этапов в управленческом цикле, руководитель будет действовать в определенной последовательности.

— Получить (сгенерировать) задачу.

— Получить/собрать полную информацию о задачи

— Собрать/подготовить ресурсы необходимые для выполнения задачи

— Разбить задачу на подзадачи и распределить ее между подчиненными

— Стимулировать выполнение задачи подчиненными

— Сформировать процесс и параметры контроля

— Давать оценку и корректировать действия подчиненных

— Получить и провести анализ результатов.

— Отчитаться о выполнении задачи (при необходимости)

Данная последовательность существенно упрощает процесс управления. Деятельность руководителя становится более системной и эффективной.

Кейс:

После внутренней ротации Вы заняли должность руководителя коммерческого направления в недавно открытом подразделении. Оно функционирует уже 6 месяцев, но так

и не вышло на целевые показатели. У Вас свобода в принятии решений, сформированный штат сотрудников, согласованный бюджет подразделения и финансирование. Принято решение, что если в ближайшие 3 месяца подразделение не выйдет на целевые показатели, то будет закрыто.

Разберите задачу в соответствии с последовательностью работы руководителя. Определите стиль управления. Напишите, как Вы решите кейс.

Присылайте свой вариант на sitnikov@sitnikovalexey.ru

Делегирование

Вопрос делегирования один из ключевых для эффективного управления любого уровня. Оно позволяет быстрее, качественнее и дешевле достигать намеченные цели. Делегирование — это краеугольный камень управления. Если им овладеть, то управлять станет гораздо проще и понятнее. Руководители на постсоветском пространстве, традиционно, склонны к чрезмерному контролю. У этого масса исторических причин, но сейчас не об этом.

Главное: ***Делегирование — это, по большей части, вопрос доверия.***

О делегировании мы еще поговорим более подробно в 5-й части этой книги. В это части общая информация

В зависимости от сложности поставленной задачи можно выделить шесть уровней делегирования:

— 1-й уров**ень: делегирование разовых з**адач

— 2-й уров**ень: делегирование проце**ссов.

— 3-й уров**ень: делегирование проекта**

— 4-й уров**ень: делегирование управления отделом**

— 5-й уров**ень: делегирование управления бизнесом**

— 6-й уров**ень: делегирование** идеи.

Чем более высокий уровень задачи по уровню, тем выше компетенции должны быть у сотрудника и постановщика.

Уровни управления

Понимая уровни делегирования (подробно об уровнях в 5 части: Инструменты и навыки прагматичного управления), следующий шаг — соотнести их с уровнем руководителя и на чем они должны быть сфокусированы. У многих, даже опытных, руководителей есть «страсть» заниматься не своим. Так руководитель группы продаж «учит» своего руководителя как управлять всем отделом, в ущерб своим обязанностям.

Прежде чем это сделать, стоит соотнести уровни делегирования с типом целей:

— 1 и 2 уровни (задачи и процессы) — краткосрочные цели

— 3 и 4 уровни (проекты и отделы) — среднесрочные цели

— 5 уровень (подразделения, направления, компания) — долгосрочные задачи

— 6 уровень (идея) — стратегия бизнеса

Для успеха бизнеса, важно, держать в фокусе внимания каждую группу целей. Убрав любую из них, бизнес будет испытывать существенные проблемы в большей или меньшей степени.

Важно правильно распределить фокус внимания по группам целей, между руководителями разных уровней. Реко-

мендуемое распределение выглядит таким образом:

Уровень управлении	**Стратегия** Куда направить усилия компании?	**Долгосрочные (ресурсы)** Как добиться эффективного распределения ресурсов?	**Среднесрочные (координация)** Как добиться того, чтобы люди и подразделения работали совместно?	**Краткосрочные** Как добиться того чтобы люди работали?
Владелец(ы)	80	15	3	2
Топ-менеджеры	15	60	20	5
Среднее звено руководителей	5	20	60	15
Линейные руководители	2	3	15	80

Упражнение:

Оцените, как распределен фокус внимания по группам целей в вашей компании? Есть ли у вас стратегия? Какие долгосрочные цели стоят перед компанией? Все ли руководители знают о них?

Заполните таблицу:

ФИО и должность Руководителя	Стратегия Куда направить усилия компании?	Долгосрочные (ресурсы) Как добиться эффективного распределения ресурсов?	Среднесрочные (координация) Как добиться того, чтобы люди и подразделения работали совместно?	Краткосрочные Как добиться того чтобы люди работали?
Иванов Иван (РОП)	10	30	30	30

Соответствует ваше распределение фокуса внимания, уровню управления? Как с этим у остальных руководителей в компании?

Если есть существенные отклонения от рекомендуемой модели, важно максимально быстро их исправить.

Процесс и результат

Есть незримое противостояние между процессом и результатом. Очень часто на бизнес-тренингах, семинарах и т. д. говорят, что главное результат. И в целом — это так, но есть нюансы.

К примеру, возьмем продажи:

Результат работы продавца — сделка (продажа), подписанный контракт, полученные деньги. Если смотреть с точки зрения результата, то есть два состояния — «есть сделка» и «нет сделки».

Но, сделка может быть заключена на разных условиях — с большой скидкой (да такой, что компании в убыток), с нереальными сроками поставки или оплаты, с невыполнимыми дополнительными условиями.

Или, к примеру, продавец будет обманывать клиентов, но продажи будут. Разве такой вариант устроит?

Тоже самое и в производстве, и в маркетинге и любой другой сфере деятельности бизнеса.

Поэтому, для получения нужного результата, с нужными параметрами, важно управлять процессом его достижения.

Тем самым мы подходим к важной дилемме — управление процессом или результатом?

Если управлять только результатом, то вы всегда будете работать с «прошлым» с уже свершившимся. Результаты

низкие — это уже есть, и ничего вы не измените. Обычно так и происходит:

Поставили задачу, и сотрудник ее выполняет. Периодически вы контролируете, возможно, корректируете некоторые моменты. Постоянно слышите от подчиненного, что все в порядке, задача в работе. А потом, выясняется — задача выполнена не так, не те результаты, сроки и т. д. В общем, работаете уже со свершившимся фактом — начинаете переделывать, наказывать исполнителя. Это эффективно? Конечно, нет! Два раза делать одно и то же, да еще и силами руководителя.

Как тогда действовать руководителю?

Прежде всего нужно:

— Поддерживать фокус на результате у себя и подчиненных

— Воздействовать на процесс создания результат.

Важно знать весь процесс создания результата. Посмотрите на процесс как на линию сборки (конвейер). Что нужно и в каком порядке делать, чтобы сотрудник создал результат? К примеру, в работе менеджера по продажам:

Найти контакты потенциальных клиентов — составить список — звонить клиентам по списку, по порядку — узнать кто ЛПР в компании — выйти на ЛПР — назначить встречу — собрать информацию о клиенте — подготовить предложение — подготовится ко-встречи — приехать на встречу вовремя — установить контакт с ЛПР — провести презен-

тацию себя и компании — выяснить потребности — презентовать выгоды продукта для клиента — снять возражения — договорится о цене и условиях — собрать дополнительную информацию важную для сотрудничества — получить реквизиты — и т. д.

Так же нужно установить критерии успешности (цель и результат) каждого этапа: Как составить список потенциальных клиентов? Кто такой потенциальный клиент? Сколько компаний должно быть в списке? И т. д.

Когда руководитель понимает весь процесс, и каждый этап в отдельности, критерии успешного выполнения каждого из них, ему легко определить причину неудачи, и своевременно влиять на результат.

Пример из продаж: Наш клиент, компания занимается активными продажами оборудования, станков, агрегатов, запчастей к ним, услуг по обслуживанию и ремонту. У менеджеров, помимо основных показателей (кол-во продаж, сумма продаж, АКБ и т.д.), установлены нормативы по количеству звонков, проведенных встреч, отправленным КП.

В процессе работы по построению системы управления в компании, мы столкнулись с достаточно распространенной проблемой. Почти все менеджеры, не стабильно выполняли нормативы по звонкам, встречам и т. д. Происходило так — один месяц нормативы выполнялись, второй уже шел спад в среднем на 25%, в третий уже на 50% от нормы, в четвертый снова нормативы выполнялись. Так как это происходило не

одновременно у всех менеджеров, РОП не придавал этому значения — ведь в целом план отдел выполняет. Связав это с результатами продаж, мы увидели классическую схему — продавец первый месяц нарабатывал клиентов, потом дожимал их во второй и третий, а в четвертый уже не было задела и начинал опять лихорадочно звонить и проводить встречи.

Легко посчитать, сколько компания теряет при такой организации работы менеджеров.

Упражнение:

Разложите результат работы ваших подчиненных на процессы, которые к нему приводят. Определите цель каждого этапа, как его достичь и критерии оценки.

Чтобы сделать это максимально корректно, привлеките к работе своих подчиненных. Лучше всего для этого подойдет суббота, тогда все будут стремиться максимально быстро и полно выполнить работу, чтобы направится скорее отдыхать.

Какой вы руководитель?

Каждый ли человек может стать руководителем? На этот вопрос не просто ответить. Есть люди, которые в большей или меньшей степени предрасположены к управлению, но управлять можно научиться. Главное в этом — внутреннее желание, настрой и самоопределение себя как руководителя.

И если человек решил, что он руководитель. Стоит понять свои исходные данные. Какие у вас сильные стороны, и над чем стоит работать. Есть разные подходы выяснить эти данные, один из самых эффективных это, узнать свой психотип как руководителя.

Всего выделяют 8 типов. У каждого есть свои сильные и слабые стороны. Одни больше предрасположены к построению больших систем, другим сложно масштабировать. Одних выделяет харизма и лидерство, вторых структурность и целеустремленность.

Т.е. изначальный психотип определяет сильные стороны, на что стоит делать ставку, чтобы добиться успеха в управлении. А, в отношении подчиненных, помогает понять к какой работе тот больше предрасположен. Это дополнит портрет кандидата на должность, и поможет формировать эффективную команду

Упражнение:

Пройдите тест на психотип. Чтобы получить тест от-

правьте письмо на адрес sitnikov@sitnikovalexey.ru *в теме письма укажите «**Тесты для руководителя**». Я обязательно вышлю вам тест с ключами ответов*

Про бизнес

Что такое бизнес?

Остановитесь читать и ответьте на этот вопрос.

Я часто задаю этот вопрос на тренингах, консалтинге, в коучинге. Скажу так, кто более реалистично отвечает на него, у того результаты выше. Люди по-разному отвечают — это дело, возможность реализоваться, помочь людям, это клиенты, это люди, это идея и т. д. Да, все это имеет отношение к бизнесу.

Одна из сильных сторон руководителя — способность упрощать. То есть делать сложно понятным любому. Ведь, про бизнес можно писать бесконечно, и все будет важным. Но, все же нужно постараться упростить понятие бизнеса так, чтобы каждый в компании его понимал.

Мой варианта ответа на этот вопрос, такой:

— Бизнес — это система по производству денег для его владельца.

Сделайте паузу и немного покрутите эту идею в голове.

Самое частое с чем спорят — «производство денег». Как же так?! А идея? А цель бизнеса? А люди? А клиенты? Вообще деньги — это лишь ресурс!

И они правы. Все это тоже важно. Но, не отменяет того, что «Бизнес — это система по производству денег для его владельца». Люди, идеи, цели, клиенты, да и сами деньги,

это часть этой системы. Которая работает на ее владельца.

Если вы уберете прибыль владельца из уравнения — получите социальный проект.

Если уберете системность — получите хаос и, в лучшем случае, «фриланс». Но вероятнее всего — бизнес не будет работать эффективно.

В моем тезисе каждое слово имеет смысл, и когда сотрудники с ним сталкиваются, конечно сначала это вызывает возмущение. Но, постепенно, принимают его и понимают. Но, нужно оговорить, что людей не мотивирует работать ради того, чтобы заработать кому-то денег. Поэтому нужны цели, идеи, замысел, стратегия, планы и т. д. Все, чтобы система выполняла свою задачу.

Руководитель и подчиненный

Камень преткновения в управлении — как руководителю относится к подчиненным?

Пример клиента Виталия: *Виталий владелец небольшой типографии. Всего в компании работает 8 человек включая самого владельца. Виталий мягкий человек, и ему не приятно давить и требовать от сотрудников исполнения. Он просит, убеждает, либо делает сам если подчиненный не берет задачу. Виталий «держится» за каждого своего сотрудника, боится, что они уйдут…*

Очень быстро сотрудники почувствовали эту слабость директора, и начали на полную этим пользоваться — работали меньше, делали только то, что хотели. Управляемость была на нуле. Бизнес топтался на месте, и давно не рос. Новые клиенты приходили редко, ведь никто не занимался продажами. Старые стремились уйти, для их удержания Виталий давал дополнительные скидки, снижал стоимость. Таким образом большинство заказов выполнялись без прибыли.

Пример клиента Олега: *Олег владелец сети магазинов и выездных распродаж. Его опыт работы в полукриминальном бизнесе, где естественно использовался жесткий подход к подчиненным, сформировал отношения к сотрудникам. Он исходил из тезиса что людей нужно унижать, оскорблять,*

давить на них, чтобы они лучше работали. В результате сильные сотрудники, постоянно с ним конфликтовали и в конечном итоге уходили. В то же время оставались только слабые, безынициативные сотрудники, которые давали очень посредственные результаты.

Что из этого получилось? Естественно, что бизнес не развивался, высокая текучка, низкие показатели продаж. Олег видел проблему только в людях, но не в себе. И продолжал давить еще сильнее.

Конечно, это две крайности выстраивания отношений с подчиненными. Сложно сказать, какой из примеров чаще встречается. Но, в целом это и не имеет значения, важно сформировать эффективный подход в этом вопросе. И начать стоит с понимания целей бизнеса и того какой подход управления вам подходит, сколько готовы платить подчиненным. В любом случае, важной составляющей будет — результат работы подчиненного. И чтобы добиваться максимума от них, важно создать правильную атмосферу работы.

Представьте взаимодействия между вами и сотрудниками как нейронные связи в мозгу. Между всеми сотрудниками, между отделами, между руководителями, подчиненными есть взаимодействия. Если возникают противоречия, то бизнес буксует, проекты и задачи стопорятся. Если есть доверие, чем прочнее оно, тем быстрее работают бизнес-процессы. Причем, нет необходимости вносить в них изменения, новации или оптимизировать. Благодаря прочным, до-

верительным взаимосвязям в бизнесе, вы можете получить мощное преимущество перед конкурентами.

Как выстроить такие отношения в коллективе?

Здесь поможет несколько принципов:

— Собственный пример — вы задаете стандарты взаимоотношений. Подчиненные берут с вас пример. Показывайте, что цените их как специалистов, профессионалов, людей.

— Уважение человеческого достоинства каждого сотрудника. Будете позволять себе оскорбления в адрес подчиненных, то это повлечет множество конфликтов внутри коллектива.

— Хвалите сотрудников. Специально ищите повод, а если не найдете, то просто за то, что они есть и работают в компании. Похлопайте по плечу, пожмите руку, дайте пять и т. д. Многим из нас в детстве приходилось сильно постараться чтобы заслужить похвалу. Представьте, как сотрудники будут счастливы, что их часто хвалят? Проведите эксперимент — хвалите каждый день своих подчиненных. Уже через 2—3 недели вы заметите тектонический сдвиги в отношениях внутри коллектива.

— Фокусируйте их на общей цели. Команду делает командой общая цель, совместная цель и переживания. Проводите общие собрания, выделяйте успехи отдельных сотрудников, отделов.

— Пресекайте попытки оскорбления, принижения внутри коллектива.

Я часто сталкиваюсь со скепсисом, когда руководитель в компании клиента знакомятся с таким подходом. Особенно настораживает принцип — хвалить сотрудника. Одни просто не знают, как это делать. Другие опасаются, что это будет расслаблять подчиненных. Но, опыт показывает, что это заблуждение в голове таких руководителей. Если все время давить на сотрудника и держать его в «ежовых рукавицах», то он просто возненавидит свою работу, особенно когда руководитель рядом. В противоположность, сотрудник, который видит, ощущает свою значимость, будет стремиться работать еще лучше.

Часто, когда руководителю сложно принять эти принципы, он начинает защищаться. Он говорит — «Почему я должен что-то делать? Меняться. Это они пусть меняются и начинают работать лучше!». Думаю, в самой такой формулировке видна проблем — перекладывание ответственности на сотрудников.

И постепенно мы подходим к следующей важной мысли для руководителя.

Про «должен/недолжен»

Частое и вредное заблуждение руководителя сводится к мысли — «сотрудники должны». И список получается внушительный:

— Должны сами думать
— Должны стараться
— Должны делать больше
— Должны задержаться и доделать задачу
— Должны работать за меньшие деньги
— Должны хотеть работать
— Должны уважать вас
— Должны вам беспрекословно подчинятся
— Должны любить работу
— Должны все делать в срок
— Должны быть профессионалами
— Должны выполнять планы
— Должны быть доступны всегда
— Должны, должны, должны….

У многих руководителей эти списки невероятно большие. И, часто общение с подчиненными они начинают со слов: «Ты должен….», «Тебе необходимо….» и т. д.

Примерьте на себя. Представьте, вам каждый день говорят, что вы что-то кому-то должны. Как это повлияет на вашу мотивацию? Будете ли вы в восторге? Да, это очень непри-

ятно ощущение. Как долго вы сможете быть эффективным под таким давлением? Думаю, становится понятны причины низкой мотивации подчиненных.

Самое интересное, что мы с детства сталкиваемся с этим. Все взрослые постоянно говорят детям что им делать. И формируют стойкое отторжение к этом. Это навязанное чувство долга.

Здесь нужно разобраться, что такое «чувство долга»?

Чувство долга — это внутренне принимаемое (добровольное) обязательство. И важным моментом является — «добровольное и внутреннее». Т.е. если это будет навязано снаружи, то это будет чем-то другим, не долгом.

Как же тогда добиться от подчиненных?

Прежде всего чувство долга формируется, через осознанное понимание своей деятельности. Понимания важности и значимости своей работы. Кто же тогда формирует ощущение важности и значимости сотрудников в компании? Конечно, руководитель.

как правило, у руководителей развито чувство долга. И поэтому, они стремятся разделить груз ответственности со своими подчиненными, накладывая на них «долговые обязательства». В какой-то момент таких обязательств становится чересчур много, сотрудники начинают защищаться и порой крайне агрессивно.

Так мы подошли к важному тезису — исполнители ничего не должны, а вот руководитель должен выстроить так си-

стему (управления, взаимоотношений, достижения результатов) чтобы подчиненные сами хотели выполнять всё, что необходимо и даже больше.

Начните с внедрения принципов, указанных выше.

Часть 3: Мышление руководителя

В основе любой деятельности лежат три составляющие: быть, делать, иметь. Выполняя действия и получая результат — это две составляющие — «делать» и «иметь». При этом есть еще важная составляющая успешной деятельности — «быть». «Быть» определяет из какой роли мы действуем, как мыслим и как принимаем решения. Так, только, что повышенный до руководителя сотрудник, первое время продолжает действовать, принимать решения, мыслить из привычной позиции — «специалист». Ему проще сделать самому, чем делегировать. Другая крайность — руководитель действует исходя из стереотипного образа «начальника». В любом из этих случаев, чтобы получить нужные результаты приходится прилагать огромные усилия.

Другими словами, без «быть», необходимо невероятное количество «делать», чтобы «иметь». Простая идея: чтобы достигать такие же результаты как успешный руководитель, необходимо действовать как он, и в первую очередь, быть как такой руководитель. Для того чтобы, стать руководителем сначала мы принимаем для себя «я — руководитель», а потом начинаем действовать в соответствии с этой идеей.

«Идеи правят миром» — © Платон

Множество людей мечтают стать руководителем, или со-

здать свой бизнес, но так и не начинают что-то делать для этого. Причина в том, что они не приняли для себя решение — «я — руководитель» или «я — предприниматель». Лишь мечтают об этом. Их «быть» можно описать так — «когда-нибудь, возможно, я и стану руководителем/предпринимателем, но это не точно». А это совершенно другое «быть».

Для того, чтобы настроить свое «быть» написана 1-я часть книги.

Фундаментальная настройка: Мышление Руководителя (Предпринимателя) и Исполнителя (Обывателя)

Руководитель — это профессия и точно так же, как у успешного (к примеру) продавца должно быть правильное мышление, так и у руководителя.

Результат и Процесс

В первой части я уже говорил о результатах и процессе. Но, там рассматривал вопрос с точки зрения управления. Где главная идея — с помощью воздействия на процесс управлять результатом.

В этой части, я покажу эту связку как образ мышления.

Успешный руководитель, как и предприниматель, всегда думает о результате. Иначе денег не будет. Большинство исполнителей, думают о процессе. Им достаточно «что-то делать».

Руководитель думает — **что мне нужно сделать, чтоб создать такой-то результат.**

Вспомните — Вы работали целый день, а вечером, не можете толком сказать, что сделали. Какой результат созда-

ли? И вот, вроде бы, важно все, чем занимались, а результаты не те. А теперь, добавьте к этом, что есть задачи, которые действительно важны для бизнеса (основной процесс), и есть второстепенные. Причем второстепенные поглощают Вас полностью.

Как понимаете, исполнителю не важно — есть результат или нет. Это задача руководителя — определить и гарантировать достижение исполнителями нужного результата.

Совет:

Чтобы настроить мышление на результативность — нужно фокусировать себя на результатах. Заведите «Дневник достижений и результатов» в котором, каждый вечер записывайте 3—5 конкретных результата за день. Для этого достаточно заметки в смартфоне/планшете/ноутбуке.

Широкая и узкая ответственность

Исполнитель отвечает только за что-то одно, только за свою собственную работу и результат. Чем выше руководитель, тем шире его ответственность.

К примеру: бухгалтер просто ошиблась в отчете для налоговой, но вся полнота ответственности, в конечном итоге, ляжет на предпринимателя, штрафы, пени и т. д.

Т.е. предприниматель как руководитель берет на себя ответственность за все что происходит в его бизнесе.

Важно принять — в бизнесе исполнители не могут быть виноваты в ошибках. Всегда ответственность на руководителях. Если исполнители допускают ошибки (постоянно или критические), это руководители создали такую систему, которая позволяет допускать такие ошибки.

Нет смысла менять людей, ну уволите вы человека, придёт новый и будет работать в вашей системе и допускать такие же ошибки. Хотите, чтобы не было ошибок? Настраивайте систему бизнеса.

Совет:

Каждый раз, когда вы сталкиваетесь с ошибками, сбоями и провалами подчиненных — спрашивайте себя «Как я это создал?», «Что нужно сделать, чтобы это не повторилось?».

Поиск решений и принятие проблем

Руководитель и исполнитель по-разному, реагируют на проблемы, кризисы, или попадая в затруднительное положение. Если случилась какая-то «жесть», обыватель скажет «ну блин, опять» и будет страдать. «Денег нет, ну что ж поделать?!».

А, предприниматель мыслит иначе — «Окей есть проблема, что я могу сделать чтобы быстро ее решить?».

Нет денег? — «Окей, как я могу их заработать? Где? Что я буду делать? Как получу нужный результат?».

Это в равной степени относится и к мышлению руководителя и исполнителя. Если Вы мыслите, как руководитель, то думаете о том, как решить проблему. К примеру, сравните реакции на «вероятное невыполнение плана»:

Руководитель: Что можно сделать, чтобы выполнить план? Что мне для этого нужно? Где взять ресурсы? Какие возможности есть? И т. д.

Исполнитель: Наверное, не дотяну до плана… Блин, руководитель даст по шапке, еще и зарплата ниже будет… Не смогу теперь купить…. Эх, ладно постараюсь в следующем месяце.

Совет:

Каждый раз сталкиваясь с затруднением, проблемой, кризисом и т. д. задайте себе вопросы — «Как я могу быстро решить эту задачу? А как еще? А как еще?». Найдите 5—10 вариантов как выйти из ситуации. Добавьте в свой дневник результатов, блок «варианты решения сложных ситуаций». Совсем скоро у вас будет длинный список (банк данных) вариантов решения кризисных ситуаций.

Инициаторство и ожидание

Руководитель инициирует действия, дела и т. д. Исполнитель может просто сидеть и ждать «непойми, чего». Если вы чего-то ждете, к примеру лучших условий, новых знаний, подходящего времени, для того чтобы что-то сделать то вы

в позиции исполнителя.

Руководитель действует, инициирует и организовывает работу. Всегда есть задачи, которые нужно и можно сделать. Если для того, чтобы начать действовать вам нужен «волшебный пендаль», то у вас проблема с инициаторством.

Совет:

Ставьте «сквозные и процессные цели» (подробнее читайте в главе Планирование)

Неопределенность и Определённость

Исполнитель хочет понятности, определенности, стабильности. Поэтому находит «непыльную работенку», чтобы его никто не «доставал». Пусть низкооплачиваемую, зато стабильную.

Руководитель всегда работает с неизвестными — сработает бизнес? Да кто ж его знает?!… Купят новый продукт, тоже не понятно. Как проявит себя новый сотрудник? Рассчитываю, что результативно, но не факт…. В бизнесе нет гарантий, но руководитель все равно действует, не смотря на неопределенность и страх неудачи.

Совет:

Чтобы преодолеть страх неопределенности, работайте над внутренней мотивацией. Слабая мотивация, будет меркнуть перед страхом неизвестного. Сильная мотивация будет двигать Вас, несмотря, ни на что. Примите решение

— «я — руководитель».

Возможности и Причины

Исполнители в любой идеи, ищет причины почему не получится, не будет результата и не сработает.

Руководитель ищет возможности. И, самое удивительное — первые никогда не заметят выгодного проекта, идеи или предложения. А, вторые наоборот, кажется, что они их притягивают.

Цитируя Сократа: «Кто хочет — ищет возможности, кто не хочет — ищет причины». Мышление руководителя, подталкивает к поиску и созданию возможностей. Мышление исполнителя видит в этом лишь «очередной бред начальника».

Совет

Во-первых, создайте свой личный банк идей и возможностей. Пишите все идеи, которые вам приходят в голову. Во-вторых, начните обращать внимание на интересные идеи вокруг вас. Чтобы не забывать, добавьте в дневнике достижений блок «интересные идеи вокруг». И каждый вечер пишите 3—5 самых интересных идеи, которые заметили в течение дня.

Точная настройка: Мышление Руководителя

Ваша работа — принимать решения за других людей

В своей работе я постоянно общаюсь с руководителями и предпринимателями. И, многие из них, несмотря на громкие названия должностей, в действительности не руководители.

Почему так?

Получив должность, они не научились мыслить, как человек, который управляет другими. Они не принимают на себя широкую ответственность, субъективно оценивают своих сотрудников. Не думают на уровне подразделения, организации.

Это результат того, что назначают на должность руководителя не по принципу — «лучше подходит». Одни становятся потому, что проявили себя отличными специалистами. Вторые, потому что давно и хорошо работают в компании («у него/неё же такой опыт!»). Третьи по «дружбе» (сыновья, дочери, жены, любовницы и т.д.). А действуют они из привычных им ролей специалистов. У них нет решения «я-руководитель». Они ждут что, за них примут решение и ска-

жут, что и как делать.

Это нормально, большинство людей в принципе не готовы принимать решения, не то, что за других, но и за себя. Это начинается с детства — сначала родители, потом воспитатели в саду, потом учителя, потом преподаватели, супруг/супруга, потом свои дети, друзья и т. д. Все говорят, что делать, как делать, когда и почему. Человек настолько привыкает не принимать решения, что испытывает физический дискомфорт, когда ему приходится это делать.

Если вы постоянно ждете, что за вас примут решения, отказываетесь взять ответственность и постоянно заняты поиском виноватых (вы же считаете, что «все делаете правильно»), измените это как можно скорее. Примите тот факт, что есть люди, которые ждут ваших решений. Что теперь вы несете ответственность, за результат работы, и тех чьими руками он достигнут (или не достигнут). Меняйте привычки и мышление исполнителя, на мышление и привычки руководителя.

Ваша работа — принимать решения. Вы должны уметь принимать их быстро и профессионально. И главное — процент верных решений должен значительно превышать процент неверных решений, принятых вами.

Найдите баланс между категоричностью и мягкостью

Если вы категоричны, то люди будут де-мотивированы и перестанут стремиться выполнить работу качественно, ведь вам все равно не угодишь, пропадет инициатива. чересчур мягкий руководитель вызовет тот же эффект, с той лишь разницей что вами просто будут пренебрегать. Так что найдите баланс.

Научитесь прощать промахи своих подчиненных. Ведь все допускают ошибки. Научитесь правильно реагировать на промах подчиненных. Даже если вам это не приятно или кажется малозначимым.

Научитесь управлять своими эмоциями в отношении допущенных другими ошибок.

Совет:

Отдели свои эмоции от себя. Эмоции — это ваша автоматическая реакция на события. И вы можете ими управлять. Хороший способ контролировать эмоции — задавать себе вопрос «Как подобная реакция повлияет на общий результат?»

Власть

Что отличает руководителя от подчиненного? Статус? По-

зиция в структуре компании? Название должности? Навыки? Знания? Опыт?

Может ли человек не иметь формальную должность в компании, но оказывать сильное влияние и на команду, и на бизнес?

Может ли линейный специалист иметь больше знаний, опыт и навыков?

Может ли сотрудник иметь особую должность, подчинятся напрямую собственнику, но не быть руководителем?

Есть то, что отличает руководителя от не руководителя — власть. Точнее — возможность и сознательное применение своей власти.

Каждый руководитель наделён определенным уровнем власти в компании. Без неё управление невозможно. Точнее, это будет не управление, а манипуляция. Когда человек не обладая властью, принуждает к действия другого человека. Что неминуемо вызовет, пусть и не сразу, агрессивную ответную реакцию.

Почему важно помнить о своей власти? Почему вообще нужно говорить про власть?

Руководитель, хочет он того или нет, имеет власть над подчинёнными. Он принимает решения, устанавливает правила, оценивает работу, нанимает и увольняет сотрудников (или как минимум принимает решения об этом).

Почему я написал «хочет того или нет»? Есть те, кто стремится властвовать. И те, кто, даже став руководителем избе-

гают своей власти. Делают вид, будто у них нет никакой власти — такие образы «хороший мальчик/девочка», «свой парень», «лучшая подруга».

Власть наделяет руководителя силой и отделяет, изолирует от команды. Подчиненные четко чувствуют этот барьер, сам же руководитель не так остро это ощущает. Не видит, или не *хочет* видеть то, как сильно власть отделяет его от них. И это вредно — для результатов, для команды, для бизнеса.

Первое нужно сделать руководителю — принять, что у него есть власть. Для некоторых это легко и естественно, они быстро берут власть. Другим нужно время, много времени, и все равно остается дискомфорт от обладания властью. Она их тяготит.

Если вы чувствуете дискомфорт от обладания властью, нужно его устранить. Есть простой прием — позвольте *себе,* чтобы ваши подчиненные сделали что-то за вас или для вас. Именно себе нужно разрешить, и не мешать. Примите — это нормально.

Если вы приняли решение управлять, то властью нужно уметь пользоваться. Это не значит применять свою власть по любому поводу, это значит быть готовым ее применить, когда необходимо. И главное, подчинённые тоже, должны не сомневаться в том, что вы готовы ее применить.

С практической стороны власть нужна руководителю, чтобы:

— Установить правила для всей команды — четкие, понятные, единые для всей команды нормы/правила работы

— Гарантировать соблюдение этих правил

— Определять направление движения команды

— Награждать тех, кто соблюдает правила, и наказывать нарушителей

— и т. д.

У руководителя есть власть. Если он умеет и готов ей пользоваться, он добьется успеха. Если он ее боится… обязательно найдется кто-то сильный, кто возьмет ее и воспользуется вместо него.

Примите ответственность

Руководитель в ответе за все что происходит в отделе, бизнесе и т. д. Исполнители не могут отвечать за общий результат. Они отвечают только за свою деятельность, и то с учетом влияния руководителя. Руководитель в ответе за действия всех своих подчиненных, и не оправдывает провалы управления, ошибками подчиненных. Есть ошибки? — это руководитель их допустил, не предусмотрел, не предупредил. Не согласен с этим? — смиритесь с тем, что есть ошибки и примите их как часть вашей системы.

как правило, руководителям, которые постоянно ищут виноватых и перекладывают ответственность на подчиненных, я рекомендую перейти в исполнители или покинуть компа-

нию. По опыту — второе предпочтительней.

Совет:

В части принятия решений и сброса ответственности: Автоматические паттерны мышления, привычки, внутренние установки и убеждения мешают принять тот факт, что теперь вы должны принимать решения, ответственность за своих подчиненных. Мозг сопротивляется. Поэтому нужно научить его новой модели мышления. И сначала начать ловить эти атематические сбросы ответственности.

Как это сделать?

Вопрос это не простой, т.к. требует постоянной работы с собой. Здесь нужно сделать две вещи

Нужно создать для себя некое напоминание о том, что вы сбрасываете ответственность

Каким-то образом фиксировать (якорить) когда вы это делаете

Я использовал два подхода в разное время.

На первом этапе — канцелярскую резинку, которую надевал на руку, и каждый раз, когда замечал, что сбрасываю ответственность (вслух, в мыслях), оттягивал ее и отпускал, получая несильный, но неприятный удар по руке.

Когда, заметил, что редко сбрасываю ответственность перешел на второй этап. Оставлял резинку на руке до тех пор, пока не замечал за собой сброс ответственности. Если

заметил — надевал ее на другую руку. Личный рекорд чуть больше 3-х месяцев

ВАЖНО!!!

По-хорошему, если вы чувствуете, что есть проблема с этим вопросом лучше обратится к специалисту в сфере психологии или психотерапии.

Интересы системы на первом месте

Я часто вспоминаю, фразу, которая изменила мое восприятие роли руководителя. На тот момент я вел переговоры, на должность исполнительного директора. После согласования всех основные условий, некоторое время мы общались в неформальной обстановке. Тогда, основной инвестор поделился такой мыслью — «Исполнительный директор — это исполнитель воли владельца бизнеса». Важная мысль. Эту идею можно переложить на каждого сотрудника в компании.

Любой руководитель — это исполнитель воли системы (бизнеса). Он защищает интересы и выгоды системы, и ставит личную выгоду на второе место. Т.е. руководитель ищет выгодный для всех сторон (организация и работник, к примеру) вариант сотрудничества. Всегда на первом месте — выгода системы, а не личная. Получая выгоды для системы, руководитель получает личную выгоду. Именно такое сотрудничество (бизнеса и руководителя) необходимо выстраивать.

Достаточность вместо перфекционизма

Вы должны требовать не идеального результата, а достаточного. Стремление достичь идеала, будет бессмысленно затягивать многие и многие проекты и задачи. К примеру, разработка дизайна рекламы — можно месяцами вносить улучшения, вот только забыв, что главное в этом процессе — запустить реклама быстро и получить отклики клиентов. «Как идеально» — есть только в голове, и это не имеет отношения к эффективной работе бизнеса. Можно месяцами вносить улучшения, дорабатывать и… терять деньги. Нести прямые и косвенные убытки.

В своевременном менеджменте есть понятие: MVP — минимально работоспособный продукт. Продукт, обладающий минимальными, но достаточными для удовлетворения первых потребителей, функциями. Основная задача — максимально быстро начать, получать обратную связь для формирования направления его дальнейшего развития. В современном мире потребности меняются быстро, и на разработку «идеального» продукта нет времени.

Последовательность и терпение

Терпение и повседневные последовательные действия — один из главных инструментов руководителя в достижении

нужного результат. Заметьте, что разовые «большие» действия не дают долгосрочных результатов.

К примеру: в компании низкие продажи, кассовый разрыв. Предприниматель, решает провести сбытовую акцию. По результатам акции удалось закрыть часть финансовых проблем. На ваш взгляд это решило проблему?

Нет, конечно. Через 2—3 месяца, ситуация повториться. Продажи, управление, финансовое планирование — это ежедневные, последовательные действия. Если руководитель не способен их осуществлять, то постоянно будет сталкиваться с серьезными проблемами.

Совет

Выделите те, действия, которые непосредственно влияют на ваши результаты. В первую очередь планируйте их, а потом остальные задачи. В каждом бизнесе, в каждом блоке бизнеса (продажи, производство, маркетинг и т.д.) есть основной процесс и второстепенные, будучи руководителем — фокусируйтесь на основном процессе каждый день. Совсем скоро, вы увидите рост результатов.

Научитесь признавать свои ошибки

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.